



TESIS DOCTORAL

EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL Y SU PAPEL EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Guillermo José Burgos Castro

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y SOCIOLOGÍA

Conformidad del Director:

Fdo: Pedro Eugenio López Salazar

2017

Agradecimientos

En Primer lugar al Doctor D. Pedro Eugenio López Salazar Director de mi tesis por su Profesionalidad y Bondad.

A mi socio y amigo, Francisco Antonio Cruz López para que esta investigación nos sirva de modelo estratégico en nuestro hermoso proyecto empresarial Grupo BcmGestionARTE, que a día de hoy contrata a más de 20.000 personas al año.

A mis queridos hijos Paula Elisa y Guillermo Eduardo y a mi preciosa esposa Elisa Lallave por su apoyo incondicional.

A mis padres...

...Y a todos aquellos que me ayudaron a soñar despierto, y me empujan diariamente a conseguir hacer realidad esos sueños.

Resumen

El Objetivo principal de la investigación es conocer si las Empresas de Trabajo Temporal (ETT) facilitan flexibilidad laboral, y conocer si realmente son una herramienta que sirve para que las empresas dispongan de esta flexibilidad, y qué ventajas pueden proporcionar a las empresas que las usan.

De esta manera se estudia los tipos de flexibilidad que aportan las ETT y si efectivamente cumplen un papel dinámico en términos de la misma.

Hace una exhaustiva revisión de la literatura que pretende un primer análisis sobre el Trabajo Temporal y el contexto en el que surge este término, así como la aparición de la agencia de colocación y posterior ETT Analizando el concepto de trabajo temporal, su origen y evolución histórica, así como las primeras empresas que ofrecen trabajadores a tiempo parcial y cómo se establece el marco de las actuales ETT y su papel como mecanismo flexibilizador del mercado laboral.

La segunda parte de la investigación aborda el término de flexibilidad laboral, desarrollando una revisión del término de flexibilidad y el concepto de inicio del término, estudiando en las diferentes fuentes el marco socioeconómico en el que se desarrollan.

Analizadas las distintas formas de flexibilidad laboral, se distinguen los tipos de flexibilidad y se investigan los conceptos de flexibilidad externa e interna, y sus variables en la organización. Centrándose especialmente en las características que la integran y las ventajas que aportan a la empresa y los trabajadores.

A través del análisis de diversas variables este trabajo ha identificado en un modelo, los factores que influyen en la flexibilidad que aportan las ETT a las empresas usuarias, con las variables de Oportunidad; Selección; Sustitución del tipo de contratos y Adecuación del perfil.

La parte empírica se desarrolla en un estudio cualitativo a través de un estudio de casos múltiples a 10 grandes empresas, líderes en sus respectivos sectores que cumplían tres factores:

- A) Tenían más de 50 trabajadores.
- B) Facturaban más de 2 Millones De Euros.
- C) Tenían más del 10% de su plantilla a través de ETT (media cómputo anual).

El estudio concluyó que las empresas entrevistadas ratifican que en un entorno cambiante de demanda global las ETT le aportan flexibilidad para adecuar su mano de obra, y esto les ayuda a conseguir sus objetivos de rentabilidad

Summary

The main objective of the research is to know if the Temporary Work Companies facilitate labor flexibility, and to know if they really are a tool that allows companies to have this flexibility, and what advantages can provide to the companies that use them.

In this way, the types of flexibility provided by the Temporary Work Companies are studied and if they are important to give flexibility to the companies that use their services.

It makes an exhaustive review of the literature that intends a first analysis on Temporal Work and the context in which this term arises, as well as the appearance of the agency of placement and later ETT analyzing the concept of temporary work, its origin and historical evolution, as well as the first companies that offer part-time workers and how the framework of the current ETT is established and its role as a flexibilizing mechanism of the labor market.

The second part of the research deals with the term of labor flexibility, developing a review of the term of flexibility and the concept of beginning the term, studying in different sources the socioeconomic framework in which they are developed.

Analyzed the different forms of labor flexibility, distinguish the types of flexibility and investigate the concepts of external and internal flexibility, and their variables in the organization. Focusing especially on the characteristics that integrate it and the advantages they bring to the company and the workers.

Through the analysis of several variables, this work has identified in a model the factors that influence the flexibility provided by the ETT to the user companies, with the variables of Opportunity; Selection; Replacement of the type of contracts and Adaptation of the profile.

The empirical part is developed in a qualitative study through a study of multiple cases to 10 large companies, leaders in their respective sectors that fulfilled three factors:

- A) They had more than 50 workers.
- B) They made more than 2 Million Euros.
- C) They had more than 10% of their workforce through ETT (annual average).

The study concluded that the companies interviewed confirm that in a changing environment of global demand Temporary Work Companies provide the flexibility to adapt their workforce, and this helps them achieve their profitability objectives.

Agradecimientos.....	3
Resumen	5
Summary	6
Índice General	7
Índice de Figuras	9
Índice de Tablas	13
Índice de Gráficos.....	17
Índice de términos y abreviatura	21
Introducción.....	33
A. Objetivos	35
B. Hipótesis	35
C. Metodología.....	36
D. Contenido de la investigación	36
Capítulo 1: Trabajo Temporal y Empresas de Trabajo Temporal.....	37
1.1. Agencias de colocación	42
1.2. Origen de las empresas de trabajo temporal (ETT).....	43
1.3. Las empresas de trabajo temporal (ETT) en la actualidad.	43
1.4. Diferencias entre las agencias de colocación y las ETT.....	45
1.5. Similitudes entre las agencias de colocación y las ETT.....	47
1.6. Las ETT como mecanismo de flexibilidad en el mercado laboral.	47
Capítulo 2: Flexibilidad laboral y organizacional.....	51
2.1. Antecedentes	53
2.2. Definiciones de flexibilidad	56
2.3. Tipos de flexibilidad	58
2.4. Flexibilidad externa.....	59
2.5. Flexibilidad interna	62
2.6. Las relaciones de la vinculación ETT – Organizaciones de demandantes de sus Servicios.....	67
Capítulo 3: Las empresas de trabajo temporal en España:	71
3.1 Las empresas de trabajo temporal en España	74
3.2 Últimas tendencias del mercado de ETT en España	102
3.3. Legislación y Regulación	103
3.3.1 Contratación	103
3.3.1.1 Modalidades de contrato.....	103
3.3.1.2 Forma de los contratos	104
3.3.1.3 Jornada y tiempo de trabajo	105
3.3.1.4 Vacaciones.....	106
3.3.2 Tramitación y registro de la contratación laboral	106
3.3.2.1 Gestión de los contratos	106
3.3.2.2 ¿En qué consiste la aplicación Web?.....	107
3.3.3. El salario	107
3.3.3.1 ¿Quién abona el salario?.....	107
3.3.3.2 Cuantía del salario: equiparación salarial	107
3.3.4 Modificación y extinción del contrato.....	108
3.3.4.1 Modificación, movilidad funcional y geográfica	108
3.3.4.2 Extinción del contrato de trabajo	109
3.5. Selección y formación.....	110
3.5.1 Selección.....	110
3.5.1 Formación	110
3.6 Cuestiones sobre la Seguridad Social para los trabajadores en misión	110
3.6.1 Alta, cotización y prestaciones	111
3.7 Contrato de puesta a disposición.....	111
3.8 Cambios en el sector de ETT tras la reforma laboral	113
Capítulo 4: Estudio empírico.....	119
4.1 Metodología	121
4.2. Estudio de casos vs métodos cuantitativos.....	122
4.3. Ventajas del estudio de casos	123

4.4. Validación de las premisas	124
4.5. Procedimiento para realizar un estudio de casos	126
4.6. Diseño del estudio de caso	127
4.7. Objetivos y temas a estudiar	130
4.8. Agenda	131
4.9. Preguntas del estudio de casos y entrevistas	132
4.9.1 Recopilación de la información	132
4.9.2 Una vez confeccionado el cuestionario se realizó un caso piloto	132
4.9.3 La aplicación del cuestionario.....	133
4.10. Fuentes de evidencias y recopilación de la información.	133
4.11. El paso siguiente.....	134
4.12. Descripción de los resultados y Premisas de la investigación	134
4.13. Proceso de elección de casos	136
4.14. Definición de Unidad de Análisis.....	137
4.15. Triangulación de la información	173
Capítulo 5: Conclusiones Generales	195
5.1. Implicaciones de gestión	206
5.2. Limitaciones del estudio.....	206
5.3. Futuras líneas de investigación.....	206
Fuentes públicas consultadas	209
Bibliografía	215
Anexo 1: Entrevista genérica.....	237
Anexo 2: Entrevistas transcritas	245

Figura 1: Perfiles adecuados	67
Figura 2: Premisas de investigación	69
Figura 3: Utilización del estudio de caso	127
Figura 4: Estrategia basada en estudio de casos	128
Figura 5: Estrategia de estudio holístico e incrustado	128
Figura 6: Estudio de casos múltiples	129
Figura 7: El protocolo del proyecto	130
Figura 8: Agenda del proyecto	131-132
Figura 9: Perfiles adecuados	198
Figura 10: Premisas de investigación	199

Tabla 1: Refleja las principales estadísticas del Mercado Laboral Europeo	48
Tabla 2: Número de ETTs por Comunidades	74
Tabla 3: Contratos de puesta a disposición	76
Tabla 4: Contratos de puesta a disposición, según supuestos de utilización, por sector y división de actividad del centro de trabajo de la empresa usuaria	79
Tabla 5: Contratos por Comunidades y sectores	80-81
Tabla 6: Evolución 2013, 2014 y 2015	83
Tabla 7: Valores Por Comunidad y Provincia de Andalucía	83
Tabla 8: Por Comunidad y Provincia en Aragón	84
Tabla 9: Por Comunidad y Provincia en Asturias	84
Tabla 10: Por Comunidad y Provincia en Baleares	84
Tabla 11: Por Comunidad y Provincia en Canarias	85
Tabla 12: Por Comunidad y Provincia en Cantabria	85
Tabla 13: Por Comunidad y provincia en Castilla La Mancha	86
Tabla 14: Por Comunidad y provincia en Castilla León	86
Tabla 15: Por Comunidad y provincia en Cataluña	87
Tabla 16: Por Comunidad y Provincia en Comunidad Valenciana	87
Tabla 17: Por Comunidad y Provincia en Extremadura	87
Tabla 18: Por comunidad y provincia resto comunidades	88
Tabla 19: Contratos registrados en los Servicios Públicos de Empleo por empresas de trabajo temporal, por sexo y modalidad del contrato. Años 2013 a 2015 y variaciones	89-90
Tabla 20: Detalle de la contratación por ETT por nivel de estudio en ambos sexos vemos que la mayor empleabilidad en el sector se produce en estudios secundarios y que la proporcionalidad se mantiene en ambos sexos	90-91
Tabla 21: Contratos registrados en los Servicios Públicos de Empleo por empresas de trabajo temporal, por sexo y nivel de estudios terminados	91-92
Tabla 22: Contratación por edad (%)	94
Tabla 23: Contratación por edad (totales)	94
Tabla 24: Personas contratadas por edad y por Sexo y variaciones	95
Tabla 25: Trabajadores afiliados a la Seguridad Social en empresas de trabajo temporal, según sexo por tipo de trabajador y edad	96
Tabla 26: Evolución 2014 / 2015	97
Tabla 27: Número de contratos en 2015 por ETT según duración del contrato de trabajo	97
Tabla 28: Contratos de ETT por grupo de ocupación	99
Tabla 29: Cuadro detalle contratos ETT España Junio 2008 a marzo 2009	101
Tabla 30: Caracterización de la muestra	157
Tabla 31: Resumen de la muestra	174
Tabla 32: Promedio total hipótesis	201
Tabla 33: Resumen de resultados	202
Tabla 34: Promedio de valor por preguntas	203
Tabla 35: Preguntas menos valoradas	205

Gráfico 1: Relación de la Tasa de Temporalidad y la Tasa de Participación en el mercado el sector de ETTs.....	47
Gráfico 2: número de ETT por provincia y Comunidad Autónoma.....	75
Gráfico 3: Contratos de puesta a disposición.....	77
Gráfico 4: Crecimiento relativo en porcentaje del número de personas contratadas en los últimos años.....	78
Gráfico 5: Contratos celebrados por ETTs y tasa de penetración 2012-2016.....	78
Gráfico 6: Contratos de puesta a disposición, según comunidad autónoma, por sector y división de actividad del centro de trabajo de la empresa usuaria.	80
Gráfico 7: Contratos ETT por Comunidad, por sector y división de actividad del centro de trabajo de la empresa usuaria.....	82
Gráfico 8: Contratos de puesta a disposición por Comunidad, por sector y división de actividad del centro de trabajo de la empresa usuaria.....	82
Gráfico 9: resumen gráfico de Consumo de ETT en España año 2015.....	89
Gráfico 10: Personas contratadas por ETT por género 2014/1015.....	92
Gráfico 11: Personas contratadas por ETT según nivel educativo.....	93
Gráfico 12: Elementos Trabajadores contratados por empresas de trabajo temporal, por edad año 2015.	93
Gráfico 13: Porcentaje de Personas contratadas por Edad.....	94
Gráfico 14: Relación de personal de estructura de ETT y personal puesto a disposición.....	96
Gráfico 15: Duración de los contratos de ETT en % de 2015 según duración.....	98
Gráfico 16: Contratos de ETT por grupo de ocupación.....	98
Gráfico 17: Evolución Contratos de ETT Frente a evolución PIB.....	100
Gráfico 18: Evolución de contratos de Octubre 95 a Enero 16.....	101
Gráfico 19: Número de ETT año periodo 2007 a Abril 2016.....	103
Gráfico20: Resumen hipótesis 1.....	176
Gráfico 21: Resumen hipótesis 2.....	178
Gráfico 22: Resumen hipótesis 3.....	179
Gráfico 23: Resumen hipótesis 4.....	181
Gráfico 24: Resumen hipótesis 5.....	183
Gráfico 25: Resumen hipótesis 6.....	185
Gráfico 26: Resumen hipótesis 7.....	187
Gráfico 27: Resumen hipótesis 8.....	188
Gráfico 28: Resumen hipótesis 9.....	190
Gráfico 29: Resumen hipótesis 10.....	191
Gráfico 30: Resumen hipótesis 11.....	192
Gráfico 31: Resumen hipótesis 12.....	193
Gráfico 32: Resumen hipótesis 13.....	194
Gráfico 33: Promedio total hipótesis.....	200

Índice de términos y abreviaturas

Absentismo laboral: ausencia al trabajo, ya sea justificado o no. El absentismo no justificado puede ser causa de despido.

Absorción y compensación salarial: principio según el cual, cuando un trabajador percibe una retribución real superior a la que le correspondería según lo establecido en las normas legales o convencionales que entren en vigor en un determinado momento y en las que se prevenga un incremento retributivo, seguirá percibiendo su remuneración superior, y tal incremento legal o convencional quedará neutralizado.

Activo: persona de 16 o más años que suministra mano de obra para la producción de bienes y servicios o está disponible y en condiciones de incorporarse a dicha producción. Se subdividen en ocupados y parados.

Activos potenciales: son personas sin trabajo y disponibles para trabajar que no buscan empleo.

Acto de conciliación: requisito previo para la tramitación de cualquier procedimiento por despido ante el Juzgado de lo Social. Este acto afecta a trabajadores despedidos que no consideren justificada la acción empresarial. Entonces, inician las actuaciones de conciliación para llegar a un acuerdo.

Agencia de colocación: empresa privada que colabora con el Servicio Público de Empleo Estatal en la política de colocación. Los usuarios, empresarios o trabajadores podrán optar entre acudir a las Oficinas Públicas de Empleo o acudir a las agencias privadas de colocación.

Agentes sociales: sindicatos y patronales empresariales.

AGETT: Asociación grandes empresas de trabajo temporal

ASEMPLEO: Patronal ETT y Agencias empleo.

AWBI: Agency Work Business Indicator

Anticipos: derecho que asiste a los trabajadores para percibir, sin que llegue el día señalado para el pago, anticipos a cuenta del trabajo ya realizado. Se distingue entre anticipos a cuenta del trabajo ya realizado; anticipos pactados individual o colectivamente, resarcibles directamente sobre el salario, que se percibirá en menor cuantía; y los préstamos, establecidos en la negociación colectiva.

BOE: Boletín Oficial del Estado

Caducidad: surge cuando la ley señala un plazo fijo para la duración de un derecho. Transcurrido ese plazo el derecho ya no puede ser ejercitado.

CC: Código Civil

CEPREDE: Centro de Predicción Económica

Cierre patronal: facultad empresarial de decretar el cierre de la empresa ante situaciones extremas de huelga, con el fin de asegurar el orden en la empresa. No es un derecho fundamental, sino un derecho cívico.

Commuting: desplazamientos de los habitantes de un área metropolitana desde su lugar de residencia hasta el trabajo.

Compensación de horas extraordinarias: en la actualidad estas horas pueden compensarse por dos medios alternativos, en primer lugar con su abono en la cuantía que se fije, que en ningún caso puede ser inferior al valor de la hora ordinaria. En segundo lugar, compensándolas por tiempo equivalente de descanso retribuido.

Competencias básicas: son las competencias necesarias para el trabajo y la vida cotidiana. Están asociadas a conocimientos de índole formativa básica: lectura, redacción, aritmética, matemática y comunicación oral.

Competencias clave: aquellas actividades internas que, bien realizadas, resultan cruciales para que una organización sea competitiva, rentable o eficiente.

Condición más beneficiosa: mejora de las relaciones laborales generada por la voluntad de las partes. No puede ser suprimida unilateralmente por la empresa.

Contratas y subcontratas de la propia actividad del empresario principal: se considera a estos efectos empresario principal a quien contrata o subcontrata con otros la realización de obras o servicios correspondientes a la propia actividad de aquél y que se desarrollan en su propio centro de trabajo.

Contrato de grupo: modalidad contractual en la que siguen existiendo dos partes en el contrato de trabajo, con la peculiaridad de que una de ellas está formada por dos o más personas físicas, representadas por un jefe de grupo.

Contrato fijo discontinuo: también llamado de temporada o campaña, es aquél cuya actividad se desarrolla durante determinado o determinados períodos del año.

Contrato programa: es la iniciativa de formación que tiene como finalidad tanto la mejora de las competencias y cualificaciones como la actualización y especialización profesional de los trabajadores ocupados.

Convenio colectivo: acuerdo escrito, alcanzado tras un proceso negociador, entre uno o varios empleadores y una o varias organizaciones de trabajadores. Pretende establecer las condiciones de trabajo que deben seguir las relaciones laborales en un ámbito determinado.

Coste laboral: el coste total en que incurre el empleador por su empleado. Incluye el coste salarial más las Percepciones no Salariales y las Cotizaciones Obligatorias a la Seguridad Social.

Coste salarial: comprende todas las remuneraciones, tanto en metálico como en especie, realizadas a los trabajadores por la prestación profesional de sus servicios. El coste salarial incluye por tanto el salario base, complementos salariales, pagos por horas extraordinarias, pagos extraordinarios y pagos atrasados. Todos estos componentes se recogen en términos brutos.

CPD: Contrato Puesta a Disposición

Cuota sindical: aportación económica que los afiliados de un sindicato tienen que satisfacer al mismo, con el fin de sufragar los gastos en que éste pudiera incurrir.

D: Decreto

Despido colectivo: es aquél que se lleva a cabo para mantener la viabilidad de las empresas y puede ser fundado en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

Despido improcedente: cuando no quede acreditado el incumplimiento que se alega para el despido.

Despido libre: norma mediante la cual una empresa hace valer su derecho de terminar la relación laboral con un empleado en cualquier momento y por cualquier motivo.

Despido tácito: aquél que se produce cuando la empresa incumple la obligación de comunicar expresamente al trabajador su voluntad de despedirlo.

Desplazamiento: se verifica cuando un trabajador cambia de un centro a otro. Supone un cambio de residencia, pero de carácter temporal e inferior a doce meses en un período de tres años.

Desprofesionalización: descenso del peso de las personas ocupadas cualificadas dentro de un campo de observación.

Dietas: percepción económica extrasalarial que se otorga al trabajador por los gastos en los que incurre en el desarrollo de su actividad profesional.

Directivas: norma procedente de la Unión Europea, dirigida a varios estados miembros, que obliga al Estado a crear una normativa interna que se adecue a lo establecido por ella.

DL: Decreto Ley

Empleabilidad: grado de adaptabilidad que demuestra un individuo en la consecución y mantenimiento de un empleo, así como en la actualización de sus competencias profesionales. También, son las posibilidades existentes de encontrar un empleo y de amoldarse a un mercado de trabajo en continuo cambio. Otro tercer significado es el conjunto de competencias personales relacionadas con las actitudes, aptitudes y conocimientos básicos que facultan a una persona para poder desempeñar cualquier trabajo.

Enfermedad profesional: se entenderá por enfermedad profesional la contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena.

EPA: Encuesta de Población Activa

ET: Estatuto de los Trabajadores

ETT: Empresas de trabajo temporal

Eurociett: The European Confederation of Private Employment Services.

Excedencia forzosa: la que se solicita para cumplir, de forma inexcusable, un deber de carácter público; se mantiene el derecho a reingresar en el mismo puesto de trabajo.

Excedencia voluntaria: situación en la que permanece el contrato cuando el trabajador deja de acudir a trabajar basándose en las causas establecidas. Permanece una expectativa de derecho a reingresar en el mismo puesto de trabajo.

Expediente de Regulación de Empleo (ERE): procedimiento contemplado en la legislación española mediante el cual una empresa en crisis busca obtener autorización para suspender o despedir trabajadores.

Finiquito: documento que se firma al extinguirse la relación laboral. Comprende los salarios no percibidos y las vacaciones y pagas extraordinarias devengadas y aún no disfrutadas.

Fondo de garantía salarial: organismo de carácter administrativo adscrito al Ministerio de Trabajo que garantiza a los trabajadores la percepción de salarios, así como las indemnizaciones por despido o extinción de la relación laboral, pendientes de pago a causa de insolvencia o procedimiento concursal del empresario.

Formación no reglada: toda la formación que no está planificada por el Ministerio de Educación y Ciencia o por la Consejería de Educación y Ciencia en la Comunidades Autónomas que tenga transferidas esas competencias sobre esta materia.

Formación polivalente: capacitación profesional que otorga a una persona la cualificación necesaria para desempeñar varias ocupaciones que no pertenezcan a especialidades afines.

FPE: Formación Profesional para el Empleo

Garantía de indemnidad: principio según el cual una empresa no puede adoptar medidas de represalia contra un trabajador por el hecho de haber ejercido éste la tutela de sus derechos ante instancias judiciales.

Horario: tiempo exacto en que cada día se debe prestar servicio. Fija la hora de entrada y salida al trabajo.

Horas estructurales: aquéllas que sean necesarias para atender pedidos imprevistos, períodos de punta de producción, ausencias imprevistas, cambios de turno u otras circunstancias.

IICCol ETT: Segundo Convenio Colectivo de Empresas de Trabajo Temporal

INE: Instituto nacional de estadística.

Ineptitud sobrevenida del trabajador: se entiende por ineptitud una inhabilidad o carencia de facultades profesionales que tienen su origen en la persona del trabajador, bien por la falta de preparación o actualización de sus conocimientos, bien por deterioro o pérdida de sus recursos de trabajo rapidez, percepción, destreza, capacidad de concentración, etc. No se incluyen dentro de este concepto los supuestos de incompatibilidad sobrevenida para la realización del trabajo por aplicación de una norma legal.

INSHT: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo

INSS: Instituto Nacional de la Seguridad

IPC: Índice de Precios al Consumo

IPREM: indicador público de renta a efectos múltiples utilizado como referencia del nivel de renta para determinar la cuantía de algunas prestaciones de la Seguridad Social, la cuantía para acceder a determinadas prestaciones, beneficios o servicios públicos, así como para sustituir al salario mínimo interprofesional en supuestos concretos.

IRPF: Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

IT: incapacidad temporal

Jornada: el número de horas efectivas por trabajador según sea a tiempo completo o a tiempo parcial. La estimación de la jornada efectiva se realiza en base a tres componentes: horas anuales pactadas, horas extraordinarias y horas no trabajadas.

Jornada: tiempo que tiene que dedicar el trabajador a la realización de la actividad para la que ha sido contratado.

Jóvenes: Personas con edades comprendidas entre los 15 y 24 años.

LO: Ley Orgánica

LPGE: Ley de Presupuestos Generales del Estado

Movilidad funcional horizontal: cambio de funciones dentro del mismo grupo profesional o, en ausencia de tal criterio de clasificación, dentro de categorías profesionales equivalentes. Esta modalidad de movilidad también es conocida como movilidad funcional ordinaria.

MTAS: Ministerio de Trabajo e Inmigración

Muface: Mutualidad Nacional de Previsión de Administración Local

Ocupabilidad: es el grado de probabilidad que tiene un trabajador para acceder al mercado de trabajo.

OIT: Organización Internacional del Trabajo

OM: Orden Ministerial

Outsourcing: externalización, situación que posibilita al empresario el desplazamiento a otras empresas de determinadas partes o actividades de su ciclo productivo.

Paro encubierto: concepto utilizado para caracterizar una situación en la que la productividad marginal de trabajadores en activo es, prácticamente, nula.

Paro estructural: porcentaje de desempleo debido al crecimiento económico.

Paro friccional: es el que se produce a consecuencia de desajustes entre la oferta y la demanda de trabajo.

Pleno empleo: situación de completa utilización de la fuerza de trabajo. Ante la dificultad de alcanzar este objetivo, se suele definir el pleno empleo de manera que incluya un pequeño porcentaje de paro, generalmente hasta el 4% de la población activa.

Pluriactividad: situación de un trabajador cuyas diversas actividades profesionales dan lugar a su alta obligatoria en dos o más regímenes distintos del sistema de Seguridad Social.

Pluriempleo: prestación de servicios por parte de un trabajador a dos o más empresas distintas y en actividades que dan lugar a su alta obligatoria en un mismo régimen de la Seguridad Social.

Población Ocupada: parte de la población activa que no se encuentra en situación de desempleo.

Precontrato: compromiso formal de las partes para celebrar un contrato de trabajo. Su incumplimiento da lugar a la indemnización de daños y perjuicios.

Prescripción: modo de extinguirse los derechos derivado de su falta de ejercicio durante el tiempo determinado por la ley. El ejercicio del derecho interrumpe su extinción, reiniciándose el cómputo del tiempo.

PRL: Prevención de Riesgos Laborales

Productividad: la relación entre la cantidad producida de un bien y los medios económicos empleados para ello. Es una medida de la cantidad de valor que un empleado individual añade a los bienes o servicios producidos por una empresa.

Prórroga (de contrato): algunos contratos de duración temporal, una vez finalizada su duración inicial, pueden prorrogarse.

Quórum: nivel de asistencia mínima requerido para que se constituya cualquier tipo de reunión (junta, asamblea, etc).

Razón social: nombre legal de una sociedad que ésta utiliza para distinguirse de otras en el tráfico jurídico y económico y bajo el cual contrae sus obligaciones, y que no puede coincidir con la razón social de otra sociedad inscrita en el Registro General de Sociedades.

RD: Real Decreto

RDL: Real Decreto Ley

RDLeg: Real Decreto Legislativo

Reclamación previa: privilegio que se le concede a la Administración Pública, al Estado, a las Comunidades Autónomas, a las entidades locales y a los organismos autónomos que dependan de ellas, que se concreta en la necesidad de interponer una reclamación vía administrativa antes de cualquier otra por vía judicial, especialmente para las reclamaciones contra la Seguridad Social.

Reconversión: se entiende por reconversión el paso de un empleo a otro cuando lleva consigo una ruptura con el oficio de procedencia y la entrada en un oficio nuevo.

Recurso: trámite procesal por el que se permite apelar contra autos o sentencias de los juzgados o tribunales, con la finalidad de conseguir una resolución judicial acorde con los intereses del recurrente.

Régimen Especial de la Seguridad Social: regímenes que engloban a colectivos de trabajadores que por sus características requieren una regulación específica.

Riesgo laboral: posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. Para calificar su gravedad, se valorarán conjuntamente la probabilidad de que se produzca el daño y la severidad del mismo.

Rotación contractual: el volumen de contratos que se realiza a una persona en un periodo determinado (Nº Contratos en año / Número de personas contratadas en año x 100).

Salario en especie: retribución no dineraria que percibe el trabajador por su trabajo. No puede superar el 30% de las percepciones salariales totales.

SEPE: Servicio público de Empleo estatal.

Servicios mínimos: aquéllos que se considera indispensable mantener durante el ejercicio del derecho constitucional a la huelga, y siempre que ésta afecte a servicios esenciales para la comunidad, es decir, aquéllos que afecten a bienes o derechos constitucionalmente protegidos.

SMAC: Servicio de mediación, arbitraje y conciliación, que constituye el paso previo a la jurisdicción social.

SMI: Salario Mínimo Interprofesional.

SPEE: Servicio Público de Empleo Estatal. Nombre que recibe en la actualidad el antiguo Inem.

SS: Seguridad Social.

Subempleo: utilización ineficiente de las habilidades, calificaciones o experiencia de un trabajador o cuando este no puede trabajar todas las horas que quisiera.

Sucesión de empresa: se da cuando la transmisión afecta a una entidad económica que mantiene su identidad, entendida como un conjunto de medios organizados a fin de llevar a cabo una actividad económica, esencial o accesorio.

Suspensión del contrato de trabajo: situación que exonera temporalmente a las partes de las obligaciones principales de trabajar y retribuir el trabajo, permaneciendo viva la relación jurídica.

Tasa de actividad: cociente entre el número total de activos y la población total. Se expresa en porcentaje.

Tasa de parcialidad: Porcentaje de población ocupada a tiempo parcial sobre el total de empleo.

Tasa de paro: cociente entre el número de parados y el de activos.

Tasa de temporalidad: porcentaje de todos los asalariados con contrato temporal sobre el total de los asalariados.

Tasa empleo: razón entre la población ocupada y la población económicamente activa (que está en condiciones de formar parte del mercado laboral).

Trabajador de estructura: denominación que reciben los trabajadores que, contratados por una empresa de trabajo temporal, desarrollan sus servicios directamente para la ETT en sus oficinas y dependencias.

Trabajador por cuenta ajena: persona que voluntariamente presta sus servicios retribuidos, dentro del ámbito de organización o dirección de otra persona, física o jurídica a quien se denomina empleador.

Traslado: se da cuando el cambio de los trabajadores de un centro a otro distinto, implica un cambio de residencia, de forma permanente o por tiempo superior a doce meses en tres años.

UE: Unión Europea.

Vacaciones, retribución: la retribución de las vacaciones debe ser la misma que se cobra en activo, con inclusión de los complementos salariales percibidos con el fin de cumplir la finalidad de la institución de proporcionar descanso físico y psíquico al trabajador, el cual podría verse afectado si mediara una disminución en los ingresos económicos, referidos precisamente a unas fechas en que se incrementan los gastos normal.

Las empresas de trabajo temporal son uno de los sectores que marcan un gran impacto en la economía del país.

Debido a los cambios que se producen en el mercado, por los cambios de demanda y las necesidades de adaptación, las ETT suponen un recurso de mayor importancia para las empresas.

La cesión temporal de trabajadores a terceras empresas es una práctica que se viene realizando habitualmente en el mercado laboral desde mediados del siglo XIX. Pero no siempre con las garantías legales deseables.

Las primeras ETT en Europa aparecen a comienzos del siglo XX, convirtiéndose en lo que conocemos hoy.

En la segunda mitad del siglo XX los gobiernos centroeuropeos comenzaron a regular paulatinamente las directrices y conductas que debían seguir las empresas de trabajo temporal, tal como se les comenzaba a denominar. El auge de las ETT, ocasionado por la gran demanda de sus servicios, fue rápido en muy pocos años.

Al comienzo las ETT simplemente servían como abastecimiento de trabajadores a empresas, con otros trabajos de selección de personal y pocas herramientas más.

Como consecuencia, la contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa está regulada por ley, y así protegida de posibles conductas abusivas. Esta actividad sólo puede efectuarse a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas.

En España, las ETT tardaron en implantarse. Sería con la incorporación a la Unión Europea y la liberalización del mercado laboral, a mediados de los años noventa, cuando el Gobierno español iniciaba el proceso de reforma laboral que iba a culminar con la nueva legislación que ya regula la actividad de las ETT.

Actualmente entendemos como empresas de trabajo temporal a las empresas de servicio que dotan de trabajadores a otras empresas de forma temporal, para así suplir las necesidades de personal que se producen por los cambios de demanda, bajas de trabajadores, periodos de vacaciones, etc.

La principal misión que las caracteriza es la de selección, contratación y formación de un grupo de trabajadores que pondrán a disposición de las empresas que contraten

sus servicios, para adecuarse a los cambios de mercado. Más tarde, dichos trabajadores tendrán oportunidad de pasar a formar parte de la plantilla fija de la empresa que los contrata.

Para las empresas, estos servicios les aportan una mayor rapidez, facilidad y flexibilidad para la adaptación a los cambios de demanda, las garantías de una contratación de personal cualificado, de una mayor rapidez y facilidad y menor coste y tiempo de gestión para suplir las necesidades de trabajadores.

A nivel nacional, la repercusión que las ETT y sus servicios tienen en el PIB, corroboran que se trata de uno de los sectores más representativos, siendo un servicio cada vez más importante para otras empresas. La generación de puestos de trabajo que aportan, con las debidas garantías, hacen de este servicio una de las posibles soluciones a la precarización de empleo.

En la actualidad más de 2,2 millones de personas son contratadas diariamente en la UE a través de una ETT. En España en el año 2015 se efectuaron un total de 1.774.336 cesiones de trabajadores en un total de 3.108.791 contratos de Puesta a disposición entre las casi 260 empresas del sector (SEPE). El mercado de las ETT, mueve anualmente cerca de 59.000 millones de euros y en España se facturan más de 3.000 millones de euros,(Eurociett, the European Confederation of Private Employment Services)

El 8 de septiembre de 2010 el Parlamento Europeo hacía público un informe de carácter consultivo con las directrices para las políticas de ocupación a largo plazo en la Unión Europea. Uno de los principales objetivos de dicho informe era reducir el desempleo e incrementar la participación en el mercado laboral en un 75% de la población activa.

En respuesta a dicho informe, la Confederación Europea de Agencias de Empleo Privadas, EurociETT, publicó un decálogo de recomendaciones para lograr esos objetivos, en el que las agencias de empleo afirmaba, tienen un importante papel. Para ello fomentaba poner en práctica políticas de empleo efectivas en colaboración con el sector de las agencias de empleo. Uno de los valores que se afirmaba que aportaban las ETT era asegurar la flexibilidad necesaria para la creación de empleo y el crecimiento económico, así como garantizar una mejor correspondencia entre la oferta y la demanda.

Por otro lado el informe sobre empresas de trabajo temporal en Europa elaborado conjuntamente por AgETT y Ceprede (Centro de predicción económica de la Universidad Autónoma de Madrid) en marzo de 2009 aseguraba que la mayor intermediación de las ETT en Europa, se corresponde con mayores tasas de empleo.

Esto se cumple en el caso de Reino Unido y Holanda, por ejemplo, el primer y segundo país europeo con una mayor tasa de penetración de las agencias de empleo, que se sitúan en los primeros puestos de tasa de empleo y en creación de puestos de trabajo. Por el contrario, en los países donde las ETT, tienen menor presencia, como en el caso español, se registran peores datos de empleo. El Reino Unido encabezó el

ranking en creación de empleo durante el segundo trimestre de 2010, mientras que España sufrió un descenso del 0,2%, solo por delante de Estonia, Grecia y Portugal.

Esta relación entre ETT y niveles de empleo también se detecta en España a nivel regional: siete de las diez regiones que tienen una tasa de empleo por encima de la media nacional presentan tasas de penetración de las ETT, superiores a la media (15,4%).

A. Objetivos

El objetivo que persigue este trabajo de investigación es identificar la forma en que las ETT aportan flexibilidad y apoyo a las actividades de creación de valor de las empresas.

De esta manera se busca:

- Identificar los tipos de flexibilidad que aportan las ETT
- Determinar si efectivamente cumplen un papel dinámico en términos de flexibilidad.
- Conocer el papel de las ETT para el sector empresarial.
- Conocer la importancia de las ETT a nivel de España
- Conocer la relación entre las ETT y las empresas

B. Hipótesis

H1.- Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

H2.- Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

H3.- Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

H4.- Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

H5.- Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

H6.- Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

H7.- Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

H8.- Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

H9.- Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

H10.- Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.

H11.- Las ETT Contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

H12.- Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

H13.- Las ETT facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT adecuada.

C. Metodología

La metodología utilizada consiste en una investigación bibliográfica que se basa en revistas y libros científicos, así como datos publicados en fuentes oficiales, con la finalidad de proponer las hipótesis de investigación que se contrastarán por medio de un estudio de casos múltiples.

D. Contenido de la investigación

La investigación está dividida en 5 capítulos:

El capítulo 1, trata sobre el trabajo temporal, el contexto en el que surge el término y la aparición de las agencias de colocación y posteriores ETT

El capítulo 2, habla de la flexibilidad laboral y organizacional, la definición de flexibilidad y tipos de flexibilidad.

El capítulo 3 trata sobre las empresas de trabajo temporal en España, la realidad legislativa y reguladora a las que se acogen.

El capítulo 4, desarrolla una discusión sobre la metodología utilizada, presentando a continuación el estudio empírico realizado.

El capítulo 5, presenta las conclusiones y las limitaciones y futuras líneas de investigación

Capítulo 1: Trabajo temporal y empresas de trabajo temporal

*Trata sobre el trabajo temporal, el contexto en el que surge
el término y la aparición de las agencias de colocación*

En el presente capítulo se aborda el concepto de trabajo temporal, su origen y evolución histórica, así como la aparición de las primeras empresas que ofrecían trabajadores a tiempo parcial.

Por otro lado se analizan los periodos fordistas y postfordistas siguiendo **Hirst y Zeitlin** (1991) **Richardson M** (2016), (el nombre de Ford se utiliza para resumir una serie de innovaciones en la fabricación, fundamentalmente provenientes de la forma de producción y organización del trabajo taylorista, N. del A.), introducidas en las dos primeras décadas de este siglo en los EE.UU. como modelo de producción industrial.

Con la llegada del neoriberalismo se establecen modelos de flexibilidad industrial que nos llevan a la aparición de las primeras agencias de colocación, estableciendo una diferenciación con las actuales ETT.

Se establece el marco de las actuales ETT y su papel como mecanismo flexibilizador del mercado laboral. Así como la importancia de estas empresas como indicador frente a los cambios económicos, anticipando etapas de crecimiento o decrecimiento del PIB según la actividad de intermediación de las mismas en el mercado.

Cuando hablamos de trabajo temporal o empleo temporal nos referimos a una condición de empleo donde el arreglo de trabajo tiene un período tiempo limitado, concretado en base a las necesidades de la organización que lo emplea.

En el desempeño de este tipo de puestos de trabajo, los trabajadores no se encuentran ante un tipo de contrato universal, los tiempos que desarrollan su jornada de trabajo no es sólo parcial, sino que también puede ser un trabajador temporal trabajando a tiempo completo. Además, el trabajador temporal puede recibir ciertos beneficios, aunque lo habitual, es que de beneficios tales como seguro de salud, pagas extraordinarias u otros, disfruten los empleados de la plantilla permanente. Esto es un ahorro monetario.

El comercio se convirtió en una de sus actividades naturales desde que el ser humano aprendió a organizarse socialmente. En todas las épocas, hasta el principio de la era moderna, fueron materia de comercio no sólo los bienes. El cautiverio, la esclavitud y las migraciones siempre han dado lugar a la participación de agentes prestos a responsabilizarse de grupos de personas para trasladarlas a lugares de trabajo en que se necesitan, canjearlas o negociarlas.

Durante la Revolución Industrial, la demanda de mano de obra por los primeros talleres y luego por las fábricas se liquidó con la participación de reclutadores que supieron estructurar la migración de poblaciones campesinas sin trabajo hacia los centros urbanos donde se ofrecía empleo. Esos medios primarios, ayudaron a relacionar a los patronos con su mano de obra, desempeñando así un papel esencial en la organización de lo que aún no era conocido.

La primera mención que se tiene de lo que hoy en día relacionamos con las ETT es en el siglo XIX cuando se compara la situación de los empleados de la administración pública con la de los novicios en las órdenes religiosas según **Balzac** (1969); **Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro, & González Torres, Lourdes Alicia**. (2010). La selección y búsqueda de personal de alta cualificación, tiene su antecedente en la Europa de principios del siglo XIX.

Si buscamos donde pudo surgir el origen de este tipo de trabajos, históricamente podríamos encontrar las primeras referencias en los Estados Unidos, después de la Segunda Guerra Mundial. Es aquí cuando empiezan a surgir pequeñas agencias, en las urbes, que ofrecen empleos al perfil del ama de casa, a tiempo parcial, para trabajos de oficina. En su origen, a nivel de empresa, este tipo de contratos contaba con amplias ventajas. Se buscaban trabajadores que pudieran ser tanto contratados como despedidos con poco tiempo de antelación e incluso nulo, contando con la ventaja de que estos tipos de empleo estaban eximidos de papeleo, lo que para la empresa agilizaba enormemente los trámites de cubrir estas vacantes que surgen en consonancia con la demanda del producto y los picos de trabajo generados por las mismas

Tanto es así, que desde su origen el aumento progresivo de este tipo de contratos, ha situado a Estados Unidos con un total de más de 3,5 millones de trabajadores temporales contratados en el año 2000.

Desde que surgen este tipo de contratos, en la década de los cuarenta, hasta nuestros días, se ha producido un gran cambio de estructura. Durante la etapa fordista, los trabajadores temporales estaban ocupados por una proporción muy pequeña. El perfil habitual de trabajador temporal, eran mujeres blancas. Por lo general, las trabajadoras temporales eran mujeres blancas de cuello rosa, empleadas de oficina que proporcionaban a las empresas una solución definitiva para los trabajadores permanentes que necesitaban una licencia, cuando estaban de vacaciones o enfermos **Smith**, (2008).

Antagónicamente, durante el período posfordista (el cual se determina por el neoliberalismo, la desindustrialización y el desmantelamiento del Estado de Bienestar), estos conceptos del trabajo temporal comenzaron a cambiar. En este paradigma, la concepción del trabajador temporal como solución temporal al trabajo permanente se transformó en una alternativa de empleo completamente normativa al trabajo permanente **Añez, Carmen** (2004)

Bajo estas premisas, los trabajadores temporales ya no representan un sustituto de los trabajadores que figuran como permanentes o fijos de la plantilla, sino que se convierten en trabajadores semipermanentes. Las posiciones precarias están sujetas frecuentemente a la amenaza del despido debido a fluctuaciones de la cantidad de producción necesaria de una compañía.

A medida que el mercado comenzó a transformarse del fordismo a un régimen de trabajo bajo la demanda de producción (etapa posfordista), la regulación social de los mercados de trabajo y la naturaleza misma del trabajo comenzaron a cambiar. Esta modificación se ha caracterizado por una reestructuración económica que destaca y apuesta por la flexibilidad dentro de los espacios de trabajo, relaciones laborales, mercados laborales, salarios y beneficios. La mayoría de los gobiernos de Europa occidental comenzaron a disminuir la regularización del trabajo temporal. **Vlandas**, (2013).

De hecho, los procesos globales de neoliberalismo y regulación del mercado, contribuyeron en gran medida a esta presión creciente practicada sobre los mercados laborales hacia la flexibilidad. A nivel mundial, este aumento de flexibilidad en los mercados laborales es muy importante, especialmente en los países de la OCDE y en las economías liberales de mercado.

Según **Peck y Ward** (2005) **Calvo E, Gonzalez P** (2013), la industria de trabajo temporal está valorada en más de 157.000 millones de euros al año, y las empresas de trabajo temporal más grandes están repartidas en más de 60 países. Éstas, son más rentables en las economías emergentes, y las que han sufrido la liberalización del mercado, la desregulación y la regulación.

El deseo de contratar trabajadores temporales flexibles y adaptables se ha convertido en un objetivo impulsor monetario de la industria del trabajo temporal. Esto ha desencadenado que las pequeñas empresas de trabajo temporal, adopten prácticas que se centran en la competencia con otras empresas, que promueven prácticas y que maximizan su capacidad para producir un producto: el trabajador temporal. A través de este proceso, el trabajador temporal ideal se ha convertido en la actualidad en gran parte imaginado, producido y comercializado por agencias temporales **Peck** (2013).

Actualmente, con el peso de importancia que ha ganado el trabajo temporal, tanto las personas como los puestos a cubrir se han convertido en temporales, y las empresas de trabajo temporal utilizan al trabajador temporal de manera sistemática y planificada, en lugar de improvisada **Smith** (2008).

Con la evolución, este tipo de agencias surgidas en los años 40 hasta la actualidad, es lo que se ha ido modelando hasta convertirse en lo que hoy conocemos como empresas de trabajo temporal. Éstas han acabado siendo la base de la búsqueda por parte de las empresas de mano de obra para cubrir los puestos temporales.

1.1. Agencias de colocación

Cuando nos referimos a colocación estamos hablando de una actividad de mediación en el mercado de trabajo, que pone en contacto la oferta y la demanda de mano de obra. Mediante las agencias de colocación se ponen en relación a trabajadores demandantes de empleo con empresas demandantes de mano de obra, pretendiendo satisfacer las exigencias y expectativas de ambas partes.

El objetivo de su actuación es conseguir la celebración de contratos de trabajo entre el empleador y trabajador que pone en contacto. Debido a las dimensiones y la complejidad que presentan sus mercados de trabajo en las economías occidentales, la colocación es una función necesaria.

Las agencias de colocación, están reguladas en el Real Decreto 1796/2010, de 30 de diciembre, y son entidades públicas o privadas, que desarrollan actividades cuya finalidad es proveer de un trabajo a las personas desempleadas. Para alcanzar esta finalidad evaluarán perfiles, aptitudes y/o conocimientos de las personas y también pueden desarrollar intervenciones relacionadas con la búsqueda de empleo, según el SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal).

Quedan constituidas entonces, las agencias de colocación como unas empresas de servicios cuyo propósito es integrar a trabajadores de las cualificaciones requeridas a empresas demandantes de mano de obra con vistas a su contratación por las mismas. Desarrollan su actividad directamente en el mercado de trabajo, y se organiza mediante contratos de servicios firmados con trabajadores y empresarios, y a través de los que la empresa se compromete a facilitar la colocación o trabajador requerido, en las cláusulas pactadas y a cambio del pago de sus tarifas.

La Ley 3/2012 de 6 de Julio de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo BOE 7/7/2012T con entrada en vigor: 8 de julio de 2012 establece que las ETTs que a la fecha de entrada en vigor de la ley no hubieran presentado la declaración responsable para ser Agenda de Colocación tienen que tramitar una autorización en toda regla, y en la resolución les dirán si además de colocación pueden hacer recolocación (el silencio positivo sigue, si no contestan en el plazo máximo previsto se entiende autorizada), las que hayan presentado la declaración responsable podrán seguir actuando como Agendas de Colocación mientras sigan reuniendo los requisitos que marca la ley 56/2003 y la normativa de desarrollo. En el registro que mantiene el Ministerio sobre ETTs otro de los datos que se hará constar es si la ETT opera también como AC. Se crea como infracción administrativa grave para las ETTs que hayan presentado la declaración responsable el incumplir los requisitos establecidos en la Ley 56/2003 y su normativa de desarrollo (multa de 626 a 6.250 euros).

1.2. Origen de las empresas de trabajo temporal (ETT)

Ya hemos hablado del origen del trabajo temporal, sin embargo, todavía no está clara la paternidad de las ETT como modalidad de empresa suministradora de servicios. Se localiza el origen de las mismas en el siglo XVIII, en los Países Bajos y Gran Bretaña, de ahí su larga tradición en esta actividad. En sus primeras formas coordinaban distintas funciones relacionadas con el suministro de mano de obra, siendo a la vez, la mayoría de las veces, agencias de colocación **Taquet**, (1970) **Hernández, C. A.** (2016).

En Europa las primeras ETT aparecen en los años 20, aunque no adquieren su formato actual hasta la postguerra (la primera agencia de trabajo temporal, se crea en 1948), coincidiendo con un momento de gran actividad económica y carente disponibilidad de mano de obra. Durante la Segunda Guerra Mundial, comienzan a participar en el sector portuario, debido a la insuficiencia de hombres provocada por la guerra. **Navarro, M.L** (2006) **Tena G.T** (2000).

Sin embargo, para la Organización Internacional de Trabajo (1994) localiza la aparición de la primera ETT en los Estados Unidos, poco antes de adoptarse el Convenio 96 de la O.I.T. Al inicio el entorno de sus operaciones se restringía a nivel local y para necesidades urgentes de mano de obra, en el contexto de una realidad en la que la oferta de mano de obra era insuficiente. Los servicios de las ETT comprendían el abastecimiento de obreros y empleados que se completaban con otros de consultoría, selección, formación del personal, etc.

1.3. Las empresas de trabajo temporal (ETT) en la actualidad.

Las empresas de trabajo temporal, son aquellas empresas de servicio cuya actividad radica en proporcionar trabajadores a empresas de forma temporal, con la finalidad de liquidar sus necesidades temporales de mano de obra, en lo que a calidad y cantidad se refiere. La misión de las empresas de trabajo temporal son las de seleccionar, contratar y formar a un grupo de trabajadores que dispondrán para las empresas que contraten los servicios de las mismas, dando aval de que los trabajadores facilitados por ellos, estén de acuerdo con ambas partes.

El acuerdo de contrato de trabajo es firmado por los trabajadores, con la empresa de trabajo temporal, que será en todo momento la que figure como empleadora de éstos, haciéndose responsable de todas las obligaciones y deberes que fije el ordenamiento laboral. Estos trabajadores posteriormente serán enviados a dar servicio en las instalaciones productivas de otras empresas, que contratan este servicio de búsqueda de mano de obra a las ETT.

Las empresas vinculantes dispondrán de los servicios de estos trabajadores en la forma que estimen conveniente, dirigiendo su actividad, e integrándola con la de sus propios empleados en su organización de producción. La presencia de una relación

laboral entre la Empresa de trabajo temporal y los trabajadores contratados para las empresas va a ser un elemento primordial para distinguirla de otras actividades.

El acuerdo de estos servicios establece una actividad económica organizada. El ingreso lo constituye, la diferencia entre sus costes de operación y los ingresos que cobran por sus servicios prestados. Los ingresos que cobran por sus servicios suelen determinarse por horas y en función de las particularidades del personal cedido. Los costes de operación, se determinan en base a los salarios de los trabajadores, los gastos efectuados en los procesos de selección, formación y de mantenimiento de toda la estructura de la empresa.

La publicación de la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que comienzan a regularse las Empresas de trabajo temporal, significó la incorporación al ordenamiento jurídico español de un tipo de empresas que hasta entonces estaba prohibida.

Según el artículo 1 de la Ley 14/1994 la ETT se define como:

“aquella empresa cuya actividad consiste en poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados”, siempre y cuando la empresa aparezca “autorizada”.

Este concepto enlaza con el tan debatido y tratado anteriormente de la *“flexibilidad”*, cuya principal esencia es la presencia de un marco organizativo y económico nuevo, donde la empresa se vea obligada a adaptarse de forma inmediata y continua frente a las diferentes circunstancias o necesidades de producción.

Debido a esto aparece la necesidad de modificar el marco normativo, para que así, las empresas se puedan adaptar de forma legal a estas nuevas formas de producción.

Los diferentes perfiles de empleo, han estado enfocados en las distintas modalidades de contratación de los trabajadores a jornada completa y fuera del modelo de contrato por tiempo indefinido. Aquí es donde las Empresas de trabajo temporal han supuesto la nueva modalidad de estos contratos.

En estos nuevos modelos de contratación, la empresa de trabajo temporal contrata al trabajador con el propósito de que desarrolle su trabajo en el entorno de la empresa demandante, siendo la ETT la encargada de pagar la retribución al trabajador por los servicios desarrollados.

De esta manera, aparece un particular esquema triangular, por el que la ETT y la empresa usuaria mediante un contrato de puesta a disposición, la ETT y el trabajador están asociados mediante un contrato de trabajo, y finalmente, el trabajador se incorpora en la organización productiva de la empresa demandante, que asume la dirección y control de la actividad laboral.

Para **Calvo Gallego, F. J., & Rodríguez-Piñero Royo, M.** (2010) las empresas de trabajo temporal son aquellas empresas de servicio cuya actividad consiste en

proporcionar de forma temporal trabajadores a otros clientes o empresas para paliar las necesidades de mano de obra temporal. Centrados en este objetivo seleccionarán, contratarán y formarán a un colectivo de trabajadores que cederán a disposición de las empresas que contraten sus servicios, garantizando que los trabajadores suministrados se amoldan a lo pactado entre ambas empresas.

En el escenario de modificaciones del sistema productivo en España, que han generado la propagación de fenómenos de descentralización productiva, se encuentran los comienzos de la legalización de las ETT. A raíz de esto, las ETT se han tornado como un instrumento al servicio de las empresas que buscan apostar por estas formas descentralizadoras.

Esta descentralización aparece cuando la empresa cede a otras, que son independientes de forma jurídica, que desarrollen de forma un proceso productivo, en el que incluyen también su propia plantilla de trabajadores. **Arbós, J. G. (2016)** Habitualmente se recurre a esta demanda cuando urge una mano de obra de determinadas especializaciones, una urgencia que argumenta por sí sola el mayor coste de conseguirlos por medio de una Empresa de trabajo temporal. Esto no va encaminado sólo al aumento económico de este proceso, sino que normalmente la causa principal de este recurso es evitar las dilaciones temporales al que este proceso suele estar ligado.

Las ETT normalmente carecen de estas demoras al adquirir estos trabajadores, puesto que el proceso de selección ya ha sido realizado con anterioridad, y cuentan con una bolsa de trabajadores propia a los que recurrir según las necesidades presentadas por las empresas clientes. Si no fuese de esta manera, de la misma forma, debido a la especialización y experiencia que presentan en este sector obtienen a los trabajadores que cumplen el perfil buscado con mayor rapidez de lo podría presentar la empresa demandante de forma directa. Por ello se justifica este factor negativo de un aumento de inversión para la misma búsqueda. **Bullón FM (2005)**

1.4. Diferencias entre las agencias de colocación y las ETT

Llegados a este punto, tenemos que establecer una diferenciación entre las empresas de trabajo temporal y las agencias de colocación. Las agencias, se fundamentan en la mediación en el mercado de trabajo, en poner en contacto la oferta y la demanda de mano de obra y poner en relación a los trabajadores demandantes de empleo con empresas necesitadas de mano de obra. Estas agencias actúan directamente en el mercado de trabajo y articulan su actividad a través de contratos de servicios firmados por trabajadores y empresarios y por los cuales la empresa se compromete a facilitar la colocación, en las condiciones acordadas y a cambio del pago de sus tarifas, pero aquí finaliza su actuación, no realizan ningún papel en el contrato de trabajo que eventualmente llegue a constituirse entre las partes puestas en contacto.

La principal diferencia entre las agencias de colocación y las ETT la encontramos en este punto, tal y como hemos expuesto con anterioridad, las ETT son las empleadoras de los trabajadores y los proporcionan provisionalmente a sus clientes, manteniendo esta condición siempre. Sin embargo, las agencias de colocación se mantienen indiferentes a la relación laboral.

En conclusión, podemos ratificar que las agencias de colocación abastecen trabajadores a sus clientes (las empresas demandantes) para que estos los contraten, pero en el caso de las ETT, ellos proporcionan los servicios de trabajadores que ellos mismos ya han contratado a sus usuarios para que éstos no estén obligados a contratarlos.

No obstante, no debemos olvidar las disparidades jurídicas y materiales entre ambas actividades: primero, ambas actividades tienen una importancia desigual en la práctica, la colocación atañe al conjunto del mercado de trabajo, sin embargo, las ETT garantizan necesidades muy particulares de las empresas, por tanto, los niveles de actividad que exhibe son muy limitados en consonancia con el conjunto del mercado de trabajo.

Asimismo, la iniciativa pública desempeña un papel drásticamente diferente en ambas actividades, en la colocación, los servicios públicos no lucrativos desarrollan un papel preminente y su realidad puede llegar a ser obligada basándonos en la normativa internacional en esta materia; mientras que el rol de la iniciativa privada es cuestionable. Por el contrario, el trabajo temporal, siempre ha sido una actividad desarrollada por entidades privadas, con una finalidad productiva.

Finalizando la diferencia primordial entre estas dos figuras está en su representación o no como labor económica. El trabajo temporal surgió para combatir necesidades concretas de las empresas y siempre se ha destacado como una actividad económica, para conseguir un beneficio empresarial. De forma opuesta, la postura ante la colocación ha permanecido por su importancia social y económica totalmente diferente y lo que se idea es si debe ser un servicio público prestado por las autoridades competentes en cada país y sin finalidad lucrativa o si tiene que cederse a manos de la iniciativa privada para ser gestionada como una actividad económica más. Para el trabajo temporal este debate es inexistente, lo cual podría hacer reflexionar que en la colocación se parte de su asignación a la iniciativa pública y se delibera si debería permanecer un espacio para la privada, mientras que en el trabajo temporal la atribución es sólo a la privada.

1.5. Similitudes entre las agencias de colocación y las ETT

Aunque son más notorias las diferencias entre ambas, en lo que a nuestro interés se refiere, también se quiere puntualizar de forma esquematizada a las similitudes entre las mismas.

La principal y más notoria es la actuación de ambas de forma directa en el mercado de trabajo, teniendo ambas además unas empresas clientes que acuden a las mismas solicitando mano de obra y notificando la calidad y el perfil requerido de los candidatos.

Además, ambas pugnan entre sí basándose en la calidad y a cambio de una remuneración conciliada y mediante instrumentos de marketing al alcance de ambos. Por último, las dos brindan sus servicios a unos clientes potenciales, por lo que tienen que darse a conocer para captar usuarios.

1.6. Las ETT como mecanismo de flexibilidad en el mercado laboral.

Queriendo enfatizar en el papel que juegan las ETT como mecanismo para una flexibilidad laboral; se ha recurrido al apoyo en un gráfico que evidencia que la elevada tasa de temporalidad española es completamente ajena a la actividad de las ETT. Éstas gestionan de forma eficaz y ágil una parte de esa temporalidad, y su gestión promueve la reducción de la rigidez del mercado laboral, canaliza la información de oferta y demanda, crea puestos de trabajo y, es un puente eficaz para el empleo estable. Esto mismo, mayor gestión laboral de las ETTs y menor tasa de temporalidad, se contrasta tanto por sectores como por regiones españolas.

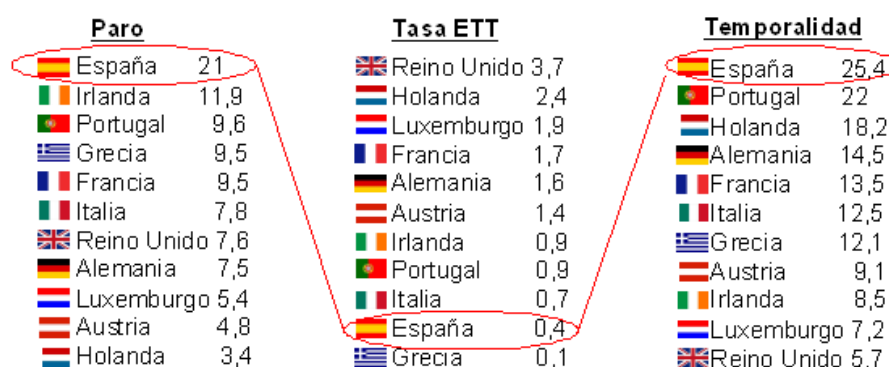


Gráfico 1: Relación de la Tasa de Temporalidad y la Tasa de Participación en el mercado del sector de ETTs. Datos 2014 (Elaboración propia con base en Eurociett 201)

Según los datos reflejados, en primer lugar, hay que tener en cuenta que el Real Decreto ley 3/2012, hace referencia a las ETTs pues *“Las Empresas de Trabajo Temporal se han manifestado como un potente agente dinamizador del mercado de trabajo”*

Como puede verse en el gráfico anterior, queda claro que la elevada tasa de temporalidad española es completamente ajena a la actividad de las ETTs. Éstas gestionan de forma ágil y eficaz una parte de esa temporalidad (alrededor del 15%) y, su gestión fomenta la reducción de la rigidez del mercado laboral, canaliza la información de oferta y demanda, crea puestos de trabajo y, es un puente eficaz para el empleo estable. La Tabla 1 Refleja las principales estadísticas del Mercado Laboral Europeo basándose en datos de la Oficina Europea de Estadística, más conocida como Eurostat, que es la oficina estadística de la Comisión Europea.

Tabla 1. Estadísticas del Mercado Laboral europeo (conforme a la encuesta Labour Force Survey (LFS) de Eurostat). Expresados en miles de personas y porcentaje, según corresponda (datos en miles de personas) 2014

	Activos (15-64)	Tasa de actividad (15-64)	Tasa de Empleos (15-64)	Tasa de empleo (15-64)	Por Cuenta propia	Asalariados	Contrato indefinido	Contrato Temporal %	Tasa de temporalidad	Tasa de Parcialidad	Personas >15 años cuyos trabajos se inician en los últimos 3 meses	% respecto a total	Personas >15 años cuyos trabajos se inician en los últimos 6 meses
Austria	4.065	73,5	3.871	70,0	492	3.379	3.085	294	8,7	21,9	191	2,3	4,9
Bélgica	4.566	65,9	4.184	60,4	600	3.584	3.265	319	8,9	23,2	136	1,6	3,2
Dinamarca	2.862	80,1	2.748	76,9	227	2.521	2.279	242	9,6	23,5	212	2,6	7,6
Finlandia	2.676	76,8	2.435	69,9	291	2.144	1.758	386	18,0	13,6	209	2,5	8,5
Francia	26.962	69,1	24.585	63,0	2.718	21.867	18.915	2.952	13,5	17,3	1.559	18,9	6,3
Alemania	40.813	74,7	36.587	67,0	3.835	32.752	28.134	4.618	14,1	25,9	1.573	19,1	4,2
Grecia	4.792	67,0	4.366	61,0	1.540	2.826	2.518	308	10,9	5,9	102	1,2	2,3
Irlanda	2.067	71,3	1.976	68,1	309	1.667	1.597	70	4,2	23,5	83	1,0	4,1
Italia	24.408	63,0	22.795	58,9	5.764	17.031	14.817	2.214	13,0	13,4	845	10,2	3,6
Holanda	8.462	77,2	8.136	74,2	919	7.217	6.055	1.162	16,1	46,3	110	1,3	1,3
Portugal	5.252	73,8	4.847	68,1	956	3.891	3.105	786	20,2	11,4	146	1,8	2,8
España	21.371	70,8	19.537	64,7	3.429	16.108	10.567	5.541	34,4	12,2	1.521	18,4	7,7
Suecia	4.734	79,6	4.349	73,1	383	3.966	3.272	694	17,5	24,4	397	4,8	9,0
Reino	29.195	75,4	27.630	71,3	3.326	24.304	22.943	1.361	5,6	25,5	1.160	14,1	4,1
Total	182.225	-.-	168.046	-.-	24.790	143.256	122.309	20.947	14,6	-.-	8.244	100,0	-.-
UE12	148.296	70,4	136.067	64,5	21.081	114.986	96.094	18.892	16,6	19,8	6.687	-.-	4,8

. (Elaboración propia)

En términos más sencillos, la tasa de actividad tiene en cuenta para medir la situación de empleo de un país a la población activa, que no es más que la suma de la población ocupada y la población parada. En cambio, la tasa de empleo solamente incluye a la población ocupada, sin tener en cuenta a la población parada o desempleada sobre el total de la población en edad de trabajar, comprendida en edades entre 16 y 64 años.

En este sentido el número expresado de Activos incluye a la población parada y trabajando de cada país expresado en miles, y el número de empleos a las personas efectivamente ocupadas en un empleo.

Por último la Tasa de temporalidad indica la proporción de personas que tienen contrato temporal sobre el total de población ocupada entre 15 y 64 años y la Tasa de parcialidad hace referencia al Porcentaje de población ocupada a tiempo parcial sobre el total de empleo.

La Directiva 2008/104/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de noviembre de 2008 relativa al trabajo a través de empresas de trabajo temporal ya recogía afirmaciones en el mismo sentido. Gracias a esto, se permitirá a las ETT ser Agencias de Colocación colaborando con los Servicios Públicos de Empleo con toda la estructura que las mismas poseen, lo que constituye una diferencia muy positiva frente a la situación de la anterior reforma.

Con esto se confirma que las ETT están en posesión del conocimiento y la experiencia necesaria para aportar una importante labor en el aumento del empleo. El siguiente paso debe ser, la completa y efectiva transposición de esta Directiva. En el caso del resto de los países europeos ya se tiene claro que *“La cesión de trabajadores por empresas de trabajo temporal responde no solo a las necesidades de flexibilidad de las empresas, sino también a las necesidades de conciliar la vida privada y profesional de los trabajadores. Así pues, contribuye a la creación de puestos de trabajo y a la participación e inserción en el mercado de trabajo”*.

Capítulo 2: Flexibilidad laboral y organizacional

Habla sobre la flexibilidad laboral y organizacional, la definición de flexibilidad y tipos de flexibilidad

El término flexibilidad laboral se alude, en general, a una visión crítica de las normas jurídicas sobre el trabajo asalariado, a las que se les demanda esfuerzos para facilitar la cada vez más necesaria adaptabilidad empresarial en un contexto de permanente aumento de competitividad. De allí que se mencione una y otra vez a la flexibilidad como recurrida receta para mejorar el desempeño empresarial y la creación de empleo. Sin embargo, según sea quién use el concepto, la flexibilidad se presta para ser poblada de muchos contenidos **Ganga Contreras, F., Burotto, J. F., & Navarrete Andrades, E. (2014).**

Una vez definidos sus antecedentes históricos en el presente capítulo se desarrolla una revisión del término de flexibilidad y el concepto de inicio del término, estudiando las diferentes fuentes de la doctrina en el marco socioeconómico en el que se desarrollan.

Definida la flexibilidad laboral se analizan las distintas formas de flexibilidad laboral diferenciando entre su desregulación y adecuación, revisando e ilustrando cada uno de los modelos.

Se distinguen los tipos de flexibilidad y se abordan los conceptos de flexibilidad externa e interna y sus variables en la organización. Las características que la integran y las ventajas que aportan a la empresa y los trabajadores.

Actualmente, cuando pensamos en la flexibilidad en el mercado de trabajo, este concepto se nos presenta como una alternativa para los problemas de desempleo de una forma global, bien sea en países más desarrollados o en aquellos cuyo desarrollo aún no se ha producido en su totalidad. Aun así, y como veremos posteriormente, la definición sobre este concepto, todavía no es unánime y sigue generando debate entre las distintas corrientes de pensamiento, en base al origen de este concepto y el marco temporal en el que comienza a desarrollarse.

En un aspecto semántico descubrimos que la palabra flexibilidad, es una cualidad de flexible, cuya palabra a su vez proviene del latín, *flexibilis*. Según la RAE, las acepciones de este término son: “*Que tiene disposición a doblarse fácilmente*”, “*Que se adapta con facilidad a la opinión, a la voluntad o a la actitud de otros.*”, “*Que no se sujeta a normas estrictas, a dogmas o a trabas.*” o “*Susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades*”.

2.1. Antecedentes

Para entender el tema de una forma más clara debemos hacer una revisión sobre qué se entiende como flexibilidad laboral y que concepto de la misma es desde el cual partimos, ya que es un término que todavía genera debate en cuanto a su definición. Para ello, nos nutrimos de distintas posturas teóricas e intentando explicar el contexto socioeconómico en el cual se produce el desarrollo del mismo. Durante los años setenta del siglo XX y hasta los años ochenta, comienzan a buscarse soluciones para los problemas que viene presentando la economía global

en los países industrializados, como es el alto desempleo que se da en Estados Unidos, Europa y Canadá, (OCDE,1990). Posteriores estudios de empleo (OCDE,1994) compararon como se desarrollaba la creación de puestos de trabajo en Estados Unidos respecto a Europa, esclareciendo que el hecho de que en Estados Unidos ésta fuera mayor, se debía a su mayor flexibilidad.

Unido a esto, en Reino Unido y en Estados Unidos empiezan a implantarse políticas neoliberales, y posteriormente en la mayoría de los países con el apoyo del Banco Mundial, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, el Fondo Monetario Internacional y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Para desbloquear el problema del desempleo, la solución demanda la desregulación de los mercados de trabajo, ya que se consideraba que unos mercados los cuales carecieran de regulación producirían unos resultados más sobresalientes que los que se habían obtenido hasta la fecha **Fina**, (2001). La flexibilidad laboral aparece para posibilitar las relaciones laborales y solucionar el desempleo, con ello la desregulación del mercado de trabajo comienza a administrarse desde ese momento. **Montero, C., & Morris, P.** (2002).

El nuevo patrón tendría que responder a los retos que encaraba la economía mundial, un crecimiento lento, disminución de la demanda, importantes desequilibrios macroeconómicos y una cuantiosa tasa de desempleo. Bajo este contexto, la flexibilidad surgió como una alternativa para combatir los desafíos de la realidad económica, respondía de forma eficaz en los mercados cuyas demandas se habían vuelto cambiantes e inestables. **Trigueros, M. A., & Prieto, E. M.** (2016). En cuanto al contexto de esta década, los años setenta estuvieron señalados por varios conflictos de carácter político-económico (que tildan de efectos negativos el crecimiento económico global), como el embargo petrolero en 1973 y la revolución iraní en 1979. Unido a esto, aparece la crisis del sistema fordista (modelo económico tradicional bajo el cual se dio la reproducción del capital tras de la segunda guerra mundial) **Piñero, F** (2004), que desencadenó una enorme dificultad para concluir qué tipo de productos producir y sus cuantías consideraban que los recursos especializados ya no eran funcionales, y existía la necesidad de reemplazarlos por recursos flexibles que se adaptaran a las nuevas condiciones de la economía mundial (**Piore, M. Y Sabel, Ch.** (1990), **De Giorgi A**, 2016 ; **Arce RSA** (2016).

Desde un principio, se discurrió que las causas del desempleo de esta crisis podían estar desencadenadas por diversos motivos:

La primera causa fueron los cambios del sistema de producción fordista **Olid, C. S., & Tuesta, O. T.** (2014). Los gustos y las necesidades que presentan los consumidores cambian, dejando atrás la producción de productos estándar y pasando a la fabricación de productos diferenciados.

Con ello los procesos se adaptaron a las nuevas especificaciones y se cambia de un sistema rígido a uno altamente flexible. Esto desencadena la aceleración del

cambio tecnológico, de las nuevas utilidades derivadas de la “*revolución microelectrónica*”, que vuelve al debate sobre “*paro tecnológico*” y la probabilidad de que se creara una discordancia cada vez mayor entre la creciente capacidad productiva de los países más industrializados y su capacidad de gasto **Ramírez, P. I. C.** (2001); **Delgado DAP, Castillo HAA, Arellano HEL** (2013).

Esto demandaba empleo de mano de obra cualificada y polivalente, que podrá ser contratada acorde a las necesidades productivas.

La segunda causa se hizo evidente con el potente y repentino aumento de los precios internacionales del petróleo en 1973 (debido al embargo comentado anteriormente). Esto, a la par del aumento de precios de ciertos productos agrícolas y otras materias primas, intensificó el pensamiento de que el mundo industrializado se situaba de nuevo frente a un gran obstáculo, no a un cambio pasajero de aires en la oferta-demanda en el mercado del petróleo **Fina Sanglas, Lluís** (1991); **Salinas Jaramillo M.R.** (2016).

Una tercera causa fueron los cambios en el contexto económico general y el aumento de la competencia que desempeñaron en los mercados los productos de los países más industrializados y las importaciones procedentes de los países en proceso de industrialización reciente, NIC (Newly Industrializing Countries). Asimismo, varios países de los NIC practicaron una clara estrategia exportadora (con grandes ayudas por parte del sector público) y una mano de obra abundante, disciplinada y presta a trabajar por salarios contrastadamente bajos durante largas jornadas en áreas específicas **Palafox, J.** (2001); **Delgado DAP, Castillo HAA, Arellano HEL,** (2013).

Se argumenta que las economías fuertemente regladas por políticas orientadas al mercado interno, el cuantioso proteccionismo a empresas nacionales, las políticas de gasto público como respuesta para la creación de empleo y el gran número de empresas de carácter estatal, si bien es cierto que creaban mucho empleo, generaron ser ineficientes. La solución planteada fue nuevamente un cambio en el modelo económico enfocado a aumentar la competitividad y la apertura económica.

En esta faceta, las políticas de apertura económica implementadas a finales de los ochenta propiciaron el cambio del concepto que se tenía sobre la intervención del Estado en la economía, que se reemplazó por el “*libre juego de las fuerzas del mercado*”. **Fina,** (2001); **Blanchard,** (2004); **Cabado García M.** (2015)

En último lugar, la teoría que hace alusión al marco institucional del mercado de trabajo. Numerosos estudios **Krugman,** (1994); **Blanchard,** (2004); **Elmeskov,** (1998); **García-Cintado A, Romero-Ávila D** (2014) argumentan la idea del desarrollo de un crecimiento considerable de los beneficios empresariales, derivado de un sistema económico y productivo que logró su maximización durante las décadas de los cincuenta y los sesenta del pasado siglo XX.

Con esto se facultó unos cambios institucionales por parte del estado, con el propósito de la creación de un marco de protección tanto laboral como social apropiado: proteger a los trabajadores contra el despido arbitrario, la elaboración del seguro por desempleo y otras pautas de compensación, además de unos salarios que percibieron durante un par de décadas un aumento.

Estas políticas sociales se valoraron por los enfoques liberales como las políticas pioneras en la firmeza sobre el mercado de trabajo; de la misma forma con estas medidas se fortalecieron los sindicatos a una escala global.

Como marco común a todas estas teorías, estamos de acuerdo en que defienden un cambio respecto a los esquemas tradicionales que se tenían sobre el trabajo hasta entonces; un concepto de trabajo que podría definirse como indefinido y estable. Los cambios económicos, tecnológicos y sociales, han modificado el mundo laboral y productivo, haciendo inevitable la adaptación de los conceptos tradicionales de producción y trabajo al mismo tiempo.

De aquí surge este debate sobre la flexibilidad laboral el cual abarca estrategias opuestas para lograrlo. En ese caso, cuando hablamos de flexibilización ¿estamos ante un concepto de riesgos o bondades, y para quién, el trabajador o la empresa? Como resultado de este debate surge una polarización que puede manifestarse engañosa, ya que por un lado se habla de un cambio radical o en el otro extremo, hay quienes dicen que las cosas permanecen igual (**Chávez, 2001**).

2.2. Definiciones de flexibilidad

Llegados a este punto, resulta interesante revisar entonces qué enfoque tienen de la flexibilidad los diferentes sectores, qué hemos conseguido con ella, ante qué tipos de la misma nos podemos encontrar, y como se ha indicado con anterioridad a qué ha derivado la evolución de este concepto en el mercado laboral en cuanto a la seguridad y estabilidad que se reclama por parte de los trabajadores.

Para **Dahrendorf (1986)**; **Ugarte UC (2004)**; **Manzanera Román S (2016)**, la flexibilidad puede entenderse como la capacidad que tienen los individuos (en el plano económico) de adaptarse a las nuevas circunstancias y renunciar a sus costumbres. No se trata solamente de un mecanismo de modificaciones normativas, además, es una forma de llevar a cabo cualquier actividad de forma eficiente y ajustada a las necesidades concretas.

Según De la Garza (2000); **Sáinz JPP, Salas M.M. - Alteridades (2014)**, el hecho de flexibilizar el mercado de trabajo significa flexibilizar la oferta y demanda de trabajadores, con ello, se facilita el despido y la contratación y se singularizan las formas de pago en virtud de un rendimiento marginal. Desde este punto de vista, lo que se entiende como el derecho del trabajador, tales como su protección, su representación por los sindicatos, las garantías de un salario mínimo y una

estabilidad son un problema para la efectividad del rendimiento de los mismos, y unas ganancias máximas para las empresas.

Además, **De la Garza** (2000) junto a **Sotelo** (1999); **Robles Benítez RM, Salazar CA**, (2013) sostienen que la implementación de la flexibilidad ha generado una precarización del mercado de trabajo. Esto es debido a que para muchos países y organismos internacionales conciben que flexibilidad y desregulación son sinónimos o, por lo menos, este último es un componente esencial del primero; esto se apoya en que para muchos países no se ha realizado un enfoque de carácter social.

Por el contrario **Morena, J. I. P., & Aledo, C. Á.** (2004); **Trujillo García NE** (2014) exponen que el tema de la flexibilidad laboral se ha vinculado únicamente al desarrollo de la desregulación laboral como mecanismo único de creación de empleo para lograr un aumento del crecimiento económico de los países y empresas.

Por ejemplo, para **Godoy** (2007); **Dicken** (2007); **Morales Sandoval, Castro Lugo** (2015), la flexibilidad consiste en el mecanismo primordial de adaptación y maximizar el beneficio del capital en los mercados globales, los cuales son cada vez más complicados, interconectados, volátiles, diferenciados y disputados.

En el caso de **Recio** (2007) y **Tokman** (2006), **Luz Golpe V** (2015) la flexibilización se aparece como una estrategia que garantiza la eficiencia empresarial y su aptitud de acondicionarse a los cambios económicos, por medio de una fuerza de trabajo adaptable y móvil. En contrapunto a esta posición, no considera los costes sociales que generan estas políticas sobre una parte de la clase trabajadora.

Contradiendo la postura anterior, tenemos los conceptos de **Guerra (1995) Leiva, S.** (2000); **Bronstein** (2005); **Contreras SG** (2015) de este término; quienes apuntan que asociamos la flexibilidad con un empleo precario. Esto ocurre normalmente cuando la identificamos con los contratos “*atípicos*”, hay trabajadores integrados en el ámbito de algunas de las formas de flexibilidad de trabajo que no por esto son precarios; y algunos trabajadores incluidos en el campo de una relación de trabajo supuestamente regular.

Sin embargo, **Chávez** (2001), sustenta la idea de que la reaparición de la economía neoclásica en los principales países de la OCDE fue la que situó la flexibilidad del mercado de trabajo en un primer plano del debate. Además, comparte la tesis de **Pollert** (1994), en el sentido de que la polémica sobre el concepto mismo, ha conseguido una importancia hegemónica, de tal forma que, ha adquirido un valor de fetiche. En el proceso de divulgación, el concepto de flexibilidad, se ha adueñado de un lugar extraordinario en el lenguaje de empresarios y gobiernos, lo que pone en evidencia su gran influencia ideológica.

Completando las interpretaciones anteriores sobre este término, según **Chávez** (2001), organismos internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial, su interpretación de la flexibilidad pasa por eliminar o desregular el mercado laboral con el propósito de acabar con las rigideces causantes de un alto índice de desempleo.

Como hemos visto, la definición de flexibilidad, al no concordar los teóricos sobre un origen conciso de la misma, es un debate que sigue activo en la actualidad, con infinidad de interpretaciones a su significado y aplicación en el ámbito del mercado laboral.

2.3. Tipos de flexibilidad

Encontrar una definición global de la flexibilidad es algo relativamente complicado, querer clasificar las distintas formas de flexibilidad no es algo mucho más sencillo. Sabiendo que es imposible abarcar todas las tipologías, se hará referencia a las formas más típicas; queriendo dejar por entendido que hay tantas formas de flexibilidad como tantos componentes encontramos en relación al empleo.

Para **Atkinson J** (1985); **Lara CP**, **Cornejo JAF** (2016), existe una diferencia entre la flexibilidad numérica, la cual da opción a que las empresas adapten tanto el número de horas, o de trabajadores a la demanda; la flexibilidad funcional que se entiende como la capacidad de las empresas para reorganizar los puestos de trabajo de forma que los empleados puedan ejercer sus funciones realizando un mayor número de tareas; y el distanciamiento, el cual hace referencia a las subcontrataciones y las distintas formas de movilidad del colectivo de trabajo **Santantonio Y Tavilla** (1995); **González MC** (2006).

Boyer (1987); **Infante AP** (2014) sin embargo, diferencia entre la flexibilidad interna (ofensiva) y la externa (defensiva), entendida como aquella que se desarrolla a partir de los ajustes de mercado. La flexibilidad interna describe elementos de la relación salarial ligados a las modalidades y condiciones de puesta en práctica de la capacidad de trabajo.

Para **Monza** (1993); **Kabat M**, **Aquino C**, **Blanco L**, **Manzano V**, (2014), hay tres tipos de flexibilidad, conducida a la conformación salarial, tecnológica y salarial. La salarial que vincula la productividad del trabajador con la remuneración del mismo; y la tecnológica es aquella ligada a las formas y modalidades organizacionales **Santantonio**, (1995).

2.4. Flexibilidad externa

Es la capacidad que tiene una empresa determinada para aumentar o disminuir el empleo sin incurrir en grandes costos o sin grandes obstáculos de tipo normativo. También es conocida como flexibilidad “numérica” o “cuantitativa”. Continuando con la fuente **Fina**, (2001), para una empresa la flexibilidad externa es elevada en el caso de poder aumentar o reducir su plantilla cómodamente; en el caso contrario, es decir, si para una empresa la reducción de su plantilla implica ciertas dificultades, consideramos que la flexibilidad externa es reducida **Fina**, (2001); **Vélez** (2016)

Cuando nos encontramos ante economías en las cuales los costos de despido son bajos, este mecanismo puede ser usado con mayor facilidad; no obstante, no es un proceso en vano, ya que esto puede afectar al rendimiento de la empresa. Para explicarlo, **Walwei** (1996); **Lee W** (2016) - nos argumenta que esta disminución se vincula a la falta de programas de aprendizaje y de formación específica y a una falta de avance profesional dentro de la organización, como consecuencia de la constante rotación laboral que experimenta la organización **Walwei** (1996).

Bruhnes (1991); **Sánchez Ballesteros, F. J.** (2015) dice al respecto que, si la legislación le permite al empresario reclutar por contratos de duración determinada, éste lo hará y, de hecho, hay ciertas legislaciones que exoneran mucho este aspecto y no presentan trabas para la finalización del contrato de aquellos cuya antigüedad es inferior a una cierta duración.

Dicho de otra manera, si una empresa hace un uso masivo de despido de sus trabajadores, los contratos pasan de ser a largo plazo a unos contratos más temporales. Esto trae consigo que la empresa no destine ingresos a la formación de trabajadores que puedan desarrollar actividades específicas, ya que no formaran parte de la misma en un corto período de tiempo.

Pero además de esto, depende también de los procedimientos para el despido. En los países donde se puede contratar y despedir libremente sin importar que la duración del trabajo sea a tiempo completo o a tiempo parcial, es extrema **Chávez**, (2001).

Por otra parte, la externalización, consiste en trasladar de una empresa a otra el vínculo contractual con el trabajador. Los acuciamientos del contrato de trabajo dejan su lugar a la flexibilidad del contrato comercial entre empresa y subcontratista, proveedor o la sociedad de trabajo temporal que contrata a la fuerza de trabajo con quien tiene necesidad de contar para su producción. Es a ese último empleador al que le transfiere el riesgo de las alteraciones de la actividad. Además, la subcontratación que reparte el trabajo entre productores, constituye progresivamente un medio de desplazar el riesgo y de flexibilizar el trabajo.

El término de flexibilidad externa engloba las tareas subcontratadas por las grandes unidades de producción para trabajos de limpieza, comedores, transportes, vigilancia, comercialización e incluso servicios administrativos.

Nos encontramos ante el acceso a la mano de obra proveniente de otras empresas con costes más bajos y para tareas concretas, lo que comporta para la gran empresa una posibilidad de externalizar determinados costes y limitar su responsabilidad en la gestión laboral de determinado segmento de la plantilla de trabajadores necesaria **Chávez (2001)**.

La flexibilidad externa no sólo debe tener en cuenta el papel de los contratos distintos al de plazo indefinido, además de esto tendrá que prestar atención a las “*cláusulas de despido*” que determina la legislación laboral de un país, y su provisional capacidad para una ágil desvinculación contractual de los trabajadores. **Ulloa Pincheira F (2015)**

Según las maniobras empleadas por cada empresa, podemos distinguir la flexibilidad externa en: contratación temporal; “subcontratación”, contratos de formación y aprendizaje, “*externalización*” u “*outsourcing*”; el uso de las empresas de trabajo temporal (ETT); movilidad geográfica; trabajadores por cuenta propia; despido temporal y jubilación anticipada.

Según Álvarez (1997); Naranjo Londoño MA, Tapia Zambrano M (2015) podemos encontrar las siguientes ventajas en estas actuaciones:

1. Reducción e incluso eliminación de costos salariales implícitos en el riesgo futuro de costos de indemnización tras largos periodos de contratación.
2. Facilita la adaptación de las empresas a cambios circunstanciales. Actualmente se persigue que los trabajadores se adapten a incorporarse y salir del mercado de trabajo según los niveles de producción.
3. Aumentar la tasa de rotación de trabajadores a nivel macroeconómico y empresarial. El desempleo a largo plazo sufre un descenso si existe mayor demanda de trabajo. Esto se refleja en un mercado de trabajo más dinámico.
4. Reducción del costo medio por trabajador. Ya no existe la necesidad de contratar a un trabajador de forma permanente; por lo tanto, los costos laborales se reducen.
5. Se agilizan los procesos de selección de nuevos empleados y las decisiones se toman en menor tiempo. Se busca reducir los costes de selección y contratación.

6. Al existir más vacantes y la existencia de empleos donde su costo sea también inferior, los colectivos que con anterioridad tenían menos posibilidades de ingresar al mercado de trabajo, ahora pueden tener mayores oportunidades.

Del mismo modo, explica las desventajas de este tipo de flexibilidad:

1. Desde un punto de vista microeconómico, el elevado índice de rotación de personal ocasiona un importante coste a las empresas ya que no posibilitan los beneficios de la capacitación que podrían conseguir sus trabajadores.
2. En el campo macroeconómico se genera una demanda unida al empleo. La creación o destrucción de empleo se acentuará más que en una economía rígida. En época de crecimiento económico, la creación de empleo sería mayor de lo que se esperaría en una economía carente de flexibilidad; de igual modo, en períodos de crisis, la pérdida del empleo también sería mayor. También, los cambios entre dichas etapas serán consecuentemente más rápidos, aunque pueden presentarse algunas anomalías. Esto estaría producido debido a que en etapas de crecimiento hay una alta creación de empleo, en etapas de crisis la pérdida de empleo podría ser aún mayor y en la siguiente etapa de crecimiento, la creación de empleo no es lo suficientemente alta para reemplazar todos los empleos destruidos.
3. Si nos centramos en el sector privado, podemos observar que las épocas de crecimiento económico están ligadas a un incremento de consumo, lo que deriva en un crecimiento de los niveles de empleo. Analizando el caso antagónico, vemos que, en etapas de recesión, al caer el consumo de forma contundente, debido a un aumento de desempleo, lo cual deriva en incremento del sector informal, relegando a la economía formal. Normalmente, en el caso de países en vía de desarrollo, al ser frecuentes los periodos de recesión, no se pueden aplicar las políticas anti cíclicas causado por a los altos niveles de déficit público y a sectores industriales que dependen de las empresas manufactureras extranjeras, lo cual desencadena la emigración de las mismas a otros países, provocando una peor situación de las economías para hacer frente al alto desempleo.
4. Desde un punto de vista estructural, la introducción de la flexibilidad supone cambios enormemente rápidos en las condiciones laborales y salariales lo cual podría llegar a fracturar la relativa coherencia y estabilidad que se observa durante el modelo de producción del fordismo.

5. Desde un enfoque social el empleo precario se incrementa, lo que puede derivar en niveles de pobreza mayores lo cual genera desmotivación para los trabajadores.

Al encontrarnos en una situación de crisis, el intento por reducir los costos laborales pasaría por la disminución de los salarios, con ello tenemos una disminución mayor aún de la demanda. Esta situación cíclica acabaría agravando la situación de crisis. Por esto mismo, **Lipietz** (1994); **Álvarez LAB** (2016) hace una reflexión sobre la necesidad real de impulsar la flexibilidad externa en una economía. Los años en que el fordismo regentaba el sistema productivo se sopesaba que los salarios eran elevados, lo que repercutía directamente en una obtención de beneficios menores para el empresario. Aun así, los elevados salarios provocaban que las empresas fueran menos competitivas en el mercado exterior comparadas con las empresas cuya producción se ejecutaba con mano de obra barata.

De este pensamiento se puede extrapolar que, si optamos por unos salarios más bajos, podemos producir más barato y, por lo tanto, podremos exportar más. Pero esta vertiente sólo se admite si el resto de las empresas a nivel mundial produjeran a través de un patrón diferente, ya que, si todos aplican la misma estrategia, es evidente que la ventaja que se obtenía antes desaparece

El resultado principal de la flexibilidad externa, no sería la conquista del mercado exterior, sino más bien la pérdida del mercado interior derivada de la recesión y el retroceso del poder de consumo para la mayoría de la población.

Una opción para esto se basaría en implantar una adecuada negociación entre sindicatos y empresarios para llegar a acuerdos donde se generen alternativas más encauzadas a la movilidad interna de los trabajadores.

En el caso de Europa y de los Estados Unidos, la inclinación hacia la flexibilidad laboral sigue estando enfocada hacia la flexibilidad externa. El alto desempleo en Europa, generado en los últimos años por la crisis, ha empujado a los gobiernos a tomar acciones inmediatas más viables mediante la flexibilidad externa.

2.5. Flexibilidad interna

Según **Brunhes** (1991), la idea de flexibilidad interna, nos permite un acercamiento más detallado a las prácticas empresariales, de ahí que la subdivide en tres grupos: Flexibilidad cuantitativa interna, flexibilidad salarial y flexibilidad funcional

Sin embargo, las formas de flexibilidad interna para **Echevarría** (2003), se clasifican de la siguiente manera: modificación en el tiempo de trabajo; rotación de personal en distintos puestos y tareas por ejecutar, así como polivalencia de actividades; horas extra; trabajos en turno, en fines de semana, pausas en la jornada

diaria y semanas de trabajo comprimidas; redistribución de los permisos; teletrabajo y el trabajo a tiempo parcial.

El concepto de flexibilidad interna para **Fina** (2001), es la competencia que tiene la empresa para ofrecer a los trabajadores diferentes tareas o puestos de trabajo dentro de la empresa. De igual manera, este tipo de flexibilidad se considera como la disposición existente para modificar la organización del trabajo, adaptándola a las necesidades de nuevas técnicas productivas o a las nuevas exigencias de los mercados de productos.

Según la OCDE (1987), es una estrategia basada en el mercado de trabajo interno: la mano de obra es tratada de manera más homogénea y las variaciones de las cualificaciones requeridas se consiguen esencialmente por el reciclaje del personal, la redefinición de las tareas y la reconversión de los trabajadores

Tipos de flexibilidad interna:

1. Flexibilidad cuantitativa interna: Se consigue variando la cantidad global de trabajo utilizado, con modificaciones en el tiempo efectivo de trabajo realizado, lo que nos lleva a variar el tiempo de trabajo previsto para las actividades de producción, así se puede recurrir a variaciones colectivas o individuales de los horarios de trabajo, utilización del trabajo a tiempo parcial, etc. **Chávez**,(2001)

Dentro del concepto de la flexibilidad cuantitativa interna se encuentran comprendidas otras como la flexibilidad en los horarios de trabajo **Guerra**, (1995): que puede ser denominada también como flexibilidad temporal **Becerra, M. T. R., & Colmenares, I. R.** (2005); **Fernández, F. A.** (2011). De esta forma, las horas de trabajo que un empleado deba trabajar dependerán de la demanda que tenga la empresa para la cual trabaja en determinado momento **Guerra** (1995).

Con este tipo de flexibilidad, lo que se pretende es que la empresa disponga de más horas de trabajo por parte de sus empleados cuando la demanda sea mayor, aumentado con ello la producción; a su vez cuenta con menos horas de trabajo por parte de los trabajadores cuando disminuya la demanda, para suprimir horas de trabajo innecesarias.

Con la flexibilidad en la jornada de trabajo **Guerra**, (1995), la empresa puede mantener (en caso de quererlo) sus funciones durante los siete días de la semana las veinticuatro horas del día, por lo general en jornadas de mañana, tarde y noche. En algunos casos lo que se persigue es el funcionamiento continuo de la empresa, mientras que, en otros, la variabilidad de la jornada de trabajo, es decir, la disposición por parte de la empresa de la jornada en la que el trabajador debe prestar sus servicios de acuerdo a la necesidad de trabajo que tenga la organización.

De esta flexibilidad se puede prescindir del uso de trabajo en turnos, trabajo los fines de semana, redistribución de los permisos anuales, etc. (**Echeverría**, 2003); **Ganga Contreras F**, **Burotto JF** (2014); **Carreras JMS** (2015).

Puede añadirse que la flexibilidad en los horarios de trabajo y la flexibilidad en la jornada de trabajo son, en ocasiones, abreviadas en el concepto flexibilidad en el tiempo de trabajo **Echeverría y López**, (2004); **Gabini S** (2016) - incluso solamente bajo el concepto de flexibilidad de la jornada de trabajo (**López**, 2005)

2. Flexibilidad funcional: Nos referimos con ella a la que se consigue destinando a los trabajadores a diferentes funciones según las necesidades de la cadena de producción o de las fluctuaciones de la producción. La polivalencia de estos y de los equipos puede establecer las flexibilidades necesarias.

Esto conlleva un esfuerzo particular de formación profesional con el fin de que los interesados dispongan de varias cualificaciones y sean capaces de tener empleos dispares. Eso implica, además, formas flexibles de organización y gestión. La flexibilidad funcional toma todas estas formas en una perspectiva de mediano y largo plazo, a fin de hacer frente a los cambios de los productos, de los mercados y de las técnicas, de reconvertir a los asalariados hacia nuevos oficios o profesiones. (**Chávez**, 2001)

Este tipo de flexibilidad coincidiendo con **De la Garza** (2000), es una de las más moderadas, que de la misma forma coincide con **Tunal** (2002); **Espinosa MAM** (2012), el cual defiende que esta situación otorga indudables ventajas tanto para el trabajador como para la empresa, ya que a esta última le permite ajustarse rápidamente y sin desavenencias a variaciones estacionales y cambios imprevistos de demanda.

Además, permitiría absorber de forma más eficaz los cambios tecnológicos y de mercado, pues podría desplazar a los trabajadores de unas actividades a otras. En cuanto al trabajador, la opción de acceder a una variedad de habilidades y tareas le facultaría rebasar los aspectos negativos de las formas de trabajo tayloristas puesto que podría ejercer una mayor iniciativa y disfrutar de una mayor variedad de actividades (**Galindo** 2002 y **Bancaja-Ivie** 2012); **Mínguez AM** (2015).

No obstante, dicha flexibilidad normalmente no es usada de una forma conveniente, a pesar de su importancia para las organizaciones, puesto que dotarlas de la requerida flexibilidad funcional precisa de una inversión en la formación del capital humano, hecho que con frecuencia no tiene lugar en la medida que sería aconsejable.

Una deficiente cualificación, además de traducirse en una menor productividad empresarial, podría frenar el desarrollo de las fórmulas de la flexibilidad, tales como la movilidad funcional y dificulta la empleabilidad **Varela, S. R. A., & Rodríguez, J. R. (1999)**

Aunque resulte una postura conciliadora, tendría que tenerse en cuenta que no todos los trabajadores podrían estar conformes con este mecanismo, debido a que cuando el capital humano se encuentra cualificado con creces la disposición por cambiar de funciones puede reducirse cuando éstas estén por debajo de su propio nivel de cualificación.

Este modelo presenta algunas ventajas como:

- La empresa puede decantarse por empleados que sólo trabajen las horas realmente necesarias según el tipo de empresa y necesidad de producción.
 - Los colectivos más perjudicados para acceder al mercado de trabajo por primera vez (mujeres y jóvenes) pueden tener una oportunidad mayor.
 - Los trabajadores pueden tener más tiempo libre.
3. Flexibilidad salarial: En este concepto, se asocian la remuneración de los trabajadores con el desarrollo de los resultados por parte de la empresa. Es decir, esta flexibilidad es una manera de que los salarios de los trabajadores vean una repercusión de la evolución del negocio y de los costes de las empresas en función de los movimientos circunstanciales. **Chávez, (2001)**
4. La idea subyace en que los mecanismos bajo los que intervienen los ingresos laborales son excesivamente rígidos, y como ejemplo de ello son los salarios mínimos generales y los convenios colectivos los que establecen mínimos profesionales a un nivel parcialmente elevado.

La existencia de una cota legal impide que los salarios descieran hasta alcanzar el punto de equilibrio teórico entre oferta y demanda de trabajo, por lo que la desindexación y la disminución habitual mediante negociaciones colectivas de concesiones surgen como dos de las formas más importantes de flexibilización de las remuneraciones laborales.

Las ventajas que aporta este tipo de flexibilidad son:

- Una disminución del índice de desempleo.
- Un grado de competitividad mayor.
- Al existir salarios más bajos, esto se traduce en una oferta de bienes y servicios por parte de las empresas a unos precios más competitivos respecto a otras. **Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro, & González**

Torres, Lourdes Alicia. (2010); Rodríguez, J. D. J. G., Murrieta, J. A. O., Ramírez, M. R. B., & Durán, M. E. N. H. G. (2014) Alvarado TEG, Granados VMAM (2016)

Otra forma de manifestación de la flexibilidad es la que expone los “*costos laborales no salariales*”, los cuales se estiman complementarios al salario, entre los que destacan la seguridad social, primas vacacionales, bonificaciones y maternidad. Es de suponer que tales distribuciones introducen una gran pérdida de competitividad de los trabajadores, por lo que la tendencia se dirige hacia su franca **Fujii,(2003).; Cota Yañez R, Navarro Alvarado A (2015)**

Finalmente se encuentra la “*flexibilidad financiera*”, que se exterioriza en cambios hacia sistemas de pago que se fundamentan en competencias y en la evaluación de la ocupación del trabajador y procede con un aumento de la intensidad del trabajo y la realización de diferencias entre los trabajadores puesto que se crean pagos y compromisos individuales.

Ha de suponerse que esta flexibilidad traería consigo el aumento de la productividad en el proceso de trabajo, debido a la estipulación de pagos derivados de la intensidad del trabajo individual (**De la Garza y Bouzas, 1997); Bouzas Ortiz, A., Robles Benítez, R. M., Salazar, C. A., Sotelo Valencia, A., López Amador, M. D. J., Saavedra García, M. L& Arteaga García, A. (2013).**

Es así como ocurre cuando se paga por metas o destajo, basándose éste en unidades, labores u obras que son realizadas por el trabajador a lo largo de una jornada pactada. Con ello se consigue mejorar la productividad y a su vez racionalizar los gastos de la empresa, recompensando la efectividad del trabajador.

En síntesis, oportunidad, formación, selección, sustitución de contratos laborales por un contrato comercial, suministro de una fuerza de trabajo ajustada a los perfiles demandados por la actividad de la empresa llevarían en suma al logro de una mayor flexibilidad de la organización, y con ello a una mejor capacidad de respuesta a los cambios operativos necesarios y de mercado.

2.6. Las relaciones de la vinculación ETT – Organizaciones de demandantes de sus Servicios

Modelo:

Oportunidad:

Rapidez de respuesta a las necesidades de la empresa

Selección.

Elegir los perfiles adecuados a las necesidades de la empresa.

Sustitución del tipo de contratos.

La sustitución del contrato laboral por un contrato mercantil, va constituye otro de los aportes a la flexibilidad en la medida en que el empleador podrá prescindir de la mano de obra cuando su actividad presenta fluctuaciones por cambios en la demanda.

Formación.

La Formación, nos referimos a generar una fuerza de trabajo con capacidad de adecuarse rápidamente a los perfiles demandados por los empresarios. Esto permitiría generar una productividad inmediata a su incorporación a la actividad de la empresa usuaria. Por esta razón interesa conocer si las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición.

Perfiles adecuados

Los perfiles adecuados, hace referencia a la inmediatez de la puesta a disposición y la capacitación de la fuerza de trabajo. En este sentido interesa a la investigación conocer la cualificación de la mano de obra aportada por la ETT.

Figura1: Perfiles adecuados



Fuente: desarrollo propio.

A partir del desarrollo previo se establecieron las siguientes premisas de investigación:

Hipótesis 1

Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

Hipótesis 2

Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

Hipótesis 3

Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

Hipótesis 4

Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

Hipótesis 5

Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

Hipótesis 6

Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

Hipótesis 7

Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

Hipótesis 8

Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

Hipótesis 9

Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

Hipótesis 10

Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.

Hipótesis 11

Las ETT Contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

Hipótesis 12

Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

Hipótesis 13

Las ETT Facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT adecuada.

Figura 2: Premisas de investigación.



Fuente: desarrollo propio

*Capítulo 3: Las empresas de trabajo temporal en España:
Su realidad económica, legislativa y reguladora*

*Trata sobre las empresas de trabajo temporal en España, la realidad
legislativa y reguladora a las que se acogen.*

Las transformaciones de los procesos productivos han ido dando lugar a nuevas formas de organización de las empresas y, como consecuencia, a nuevas formas de empleo, entre las cuales destaca la organización de la prestación de servicios por cuenta ajena mediante ETT **Pérez, J. L. M., & VIDA, M. N. M. (2004); i Fabrellas, A. G. (2016)**. A partir de la década de 1980 se produce una profunda reestructuración económica y productiva que trascenderá a las estrategias de organización de las empresas.

Se trata de hacer frente a los cambios económicos, institucionales y tecnológicos de las empresas, para lo cual se cree necesario introducir mayores factores de flexibilidad en la producción, gestión y comercialización **Castells, M. (2000)**.

Así, las notas más características de esta nueva estrategia son la fragmentación del ciclo productivo y la búsqueda de una ventaja competitiva para las empresas. Buscando organizaciones productivas más flexibles, las empresas han acometido una serie de procesos entre los cuales, como ya se ha puesto de manifiesto **Pérez, J. L. M., & Avilés, J. A. F. (2011)**, hay que destacar la utilización de diferentes formas contractuales, no exclusivamente laborales, para la aportación de trabajo a las empresas; contratando trabajadores mediante el recurso de las ETTs.

En España estos cambios se producen de forma tardía con la derogación del artículo 43 del Estatuto de los trabajadores por lo que la cesión de los mismos como indica en su apartado 2 pasa a ser lícita a través de ETT debidamente autorizadas. Promoviendo la entrada en vigor de la ley 14/1994 por la que se regulan las Empresas de trabajo temporal y posterior normativa que las regulan. Se trata del primer gesto de apertura permitiendo la cesión legal de trabajadores únicamente a este tipo de empresas, y en el marco normativo desarrollado. Sería ingenuo pensar que esta actividad no se desarrollaba con anterioridad desde inicio de los noventa de forma paralegal bajo la apariencia de empresas multinacionales que preparaban su implantación en forma de empresas de formación o selección (**Albisu, 1997**) ; **Rocha RP (2016)**

Es imprescindible para el estudio del tema conocer su realidad legislativa reguladora en España que establece claramente el ámbito de actuación de estas empresas, cómo deben de regir su actividad y el marco normativo de sus trabajadores y ejercicio. De hecho las diferencias normativas inciden poderosamente en la actividad de estas empresas, limitando u ampliando su marco de actuación y su influencia en el mercado laboral y la flexibilidad del mismo como se ha puesto de manifiesto en el capítulo 2 de esta investigación, donde se comparaban las tasas de penetración y su influencia en el mercado laboral en países de nuestro entorno.

El capítulo se inicia con una descripción del nivel de implantación y el volumen de operaciones que realizan las ETT en el país, comentando además las nuevas tendencias observadas, para entrar en el análisis regulador y legislativo que da pie tanto a su existencia, como a la operación realizada por ellas.

3.1 Las empresas de trabajo temporal en España

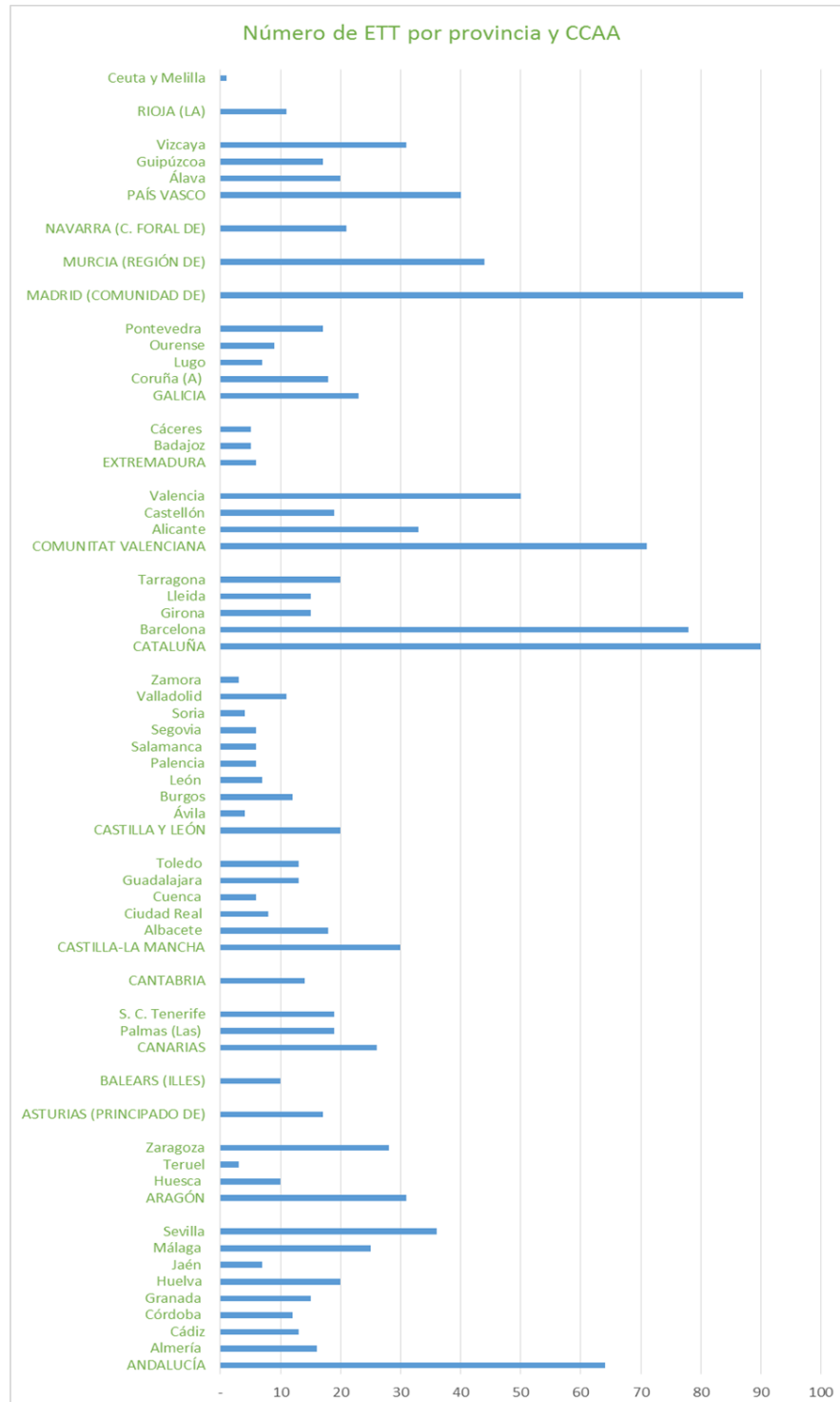
En 2017 el número de empresas de trabajo temporal es 255, las comunidades con mayor número de ETT son Barcelona con 90, Madrid con 87, Andalucía con 64, Murcia con 44 y finalmente País Vasco con 40. Por último Extremadura sólo tiene 6 ETT registradas y Ceuta y Melilla 1

Tabla 2: Número de ETTs por Comunidades.

	Año 2017
	EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL
TOTAL	255
ANDALUCÍA	64
ARAGÓN	31
ASTURIAS (PRINCIPADO DE)	17
BALEARS (ILLES)	10
CANARIAS	26
CANTABRIA	14
CASTILLA-LA MANCHA	30
CASTILLA Y LEÓN	20
CATALUÑA	90
COMUNITAT VALENCIANA	71
EXTREMADURA	6
GALICIA	23
MADRID (COMUNIDAD DE)	87
MURCIA (REGIÓN DE)	44
NAVARRA (C. FORAL DE)	21
PAÍS VASCO	40
RIOJA (LA)	11
Ceuta y Melilla	1

Fuente: Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Gráfico 2: número de ETT por provincia y Comunidad Autónoma reflejando que la mayor actividad empresarial del sector se produce en Cataluña (especialmente en la provincia de Barcelona), Madrid, Comunidad Valenciana (especialmente en Valencia), Andalucía (fundamentalmente en Sevilla y Málaga) y Murcia.



Fuente: Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

ETT cesiones de trabajadores y contratos de puesta disposición, según supuestos de utilización por comunidad autónoma y provincia del centro de trabajo de las empresas de trabajo temporal.

Tabla 3: Contratos de puesta a disposición

Año 2015							
	EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL	CESIONES DE TRABAJADORES	CONTRATOS DE PUESTA A DISPOSICIÓN				
			Total	Obra o servicio	Circunstancias de la producción	Interinidad	Formación, aprendizaje y prácticas
TOTAL	255	1.774.336	3.108.791	1.435.319	1.566.792	104.206	2.474
ANDALUCÍA	64	167.646	328.970	191.822	131.792	5.119	237
ARAGÓN	31	69.233	107.434	32.265	68.496	6.601	72
ASTURIAS (PRINCIPADO DE)	17	18.868	41.216	15.114	24.902	1.147	53
BALEARS (ILLES)	10	11.328	18.941	8.962	9.709	270	-
CANARIAS	26	57.703	107.554	25.082	80.848	1.536	88
CANTABRIA	14	24.406	38.775	11.717	26.748	301	9
CASTILLA-LA MANCHA	30	54.387	91.066	23.348	63.824	3.872	22
CASTILLA Y LEÓN	20	89.362	151.484	32.118	114.613	4.654	99
CATALUÑA	90	372.005	562.848	238.553	298.638	24.804	853
COMUNITAT VALENCIANA	71	246.450	430.686	251.730	173.900	5.003	53
EXTREMADURA	6	7.694	11.568	3.976	7.347	240	5
GALICIA	23	77.538	121.178	58.371	54.434	8.229	144
MADRID (COMUNIDAD DE)	87	240.314	446.849	155.451	267.083	23.673	642
MURCIA (REGIÓN DE)	44	190.857	373.134	333.214	39.453	448	19
NAVARRA (C. FORAL DE)	21	46.651	93.702	12.284	71.699	9.651	68
PAÍS VASCO	40	82.140	153.943	38.531	107.854	7.476	82
RIOJA (LA)	11	17.728	29.419	2.781	25.428	1.182	28
Ceuta y Melilla	1	26	24	-	24	-	-

Fuente: Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Respecto a la Tabla 3, se observa que la mayor parte son supuestos de utilización de circunstancias de la producción seguido de obra y servicio.

En el año 2015 se producen un total de 1.774.336 cesiones de trabajadores en un total de 3.108.791 contratos de Puesta a disposición.

Se detallan los contratos por Comunidad y proporciones mencionadas: Primer mercado por Comunidad Cataluña, segundo Madrid, Tercero Valencia, Cuarto Murcia y Quinto Andalucía.

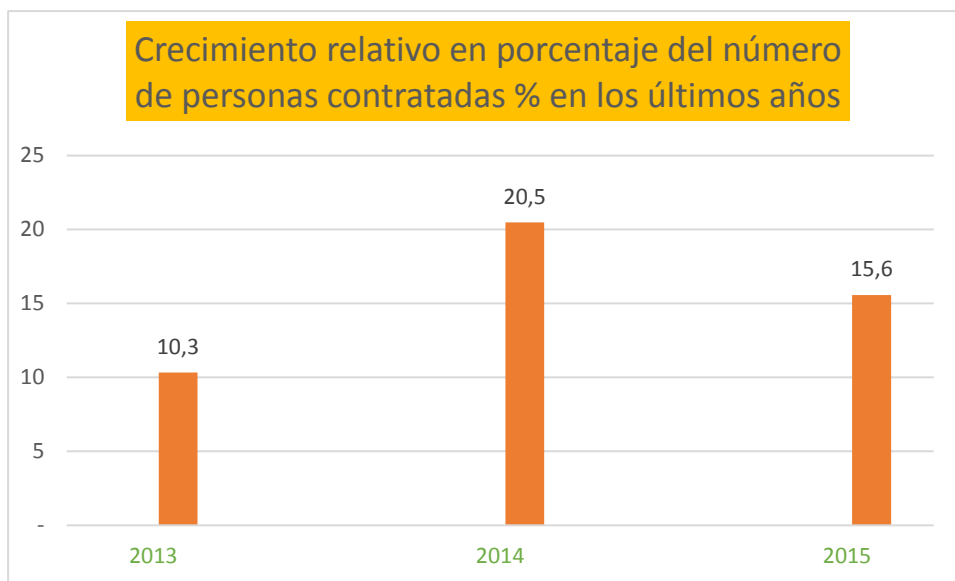
Gráfico 3 Contratos de Puesta a Disposición.



Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

En los últimos tres años se produce un crecimiento muy importante mantenido, de un 10,3% en el número de contrataciones totales en 2013 un 20,5% en 2014 y un 15,6% en 2015 lo que demuestra una recuperación del sector.

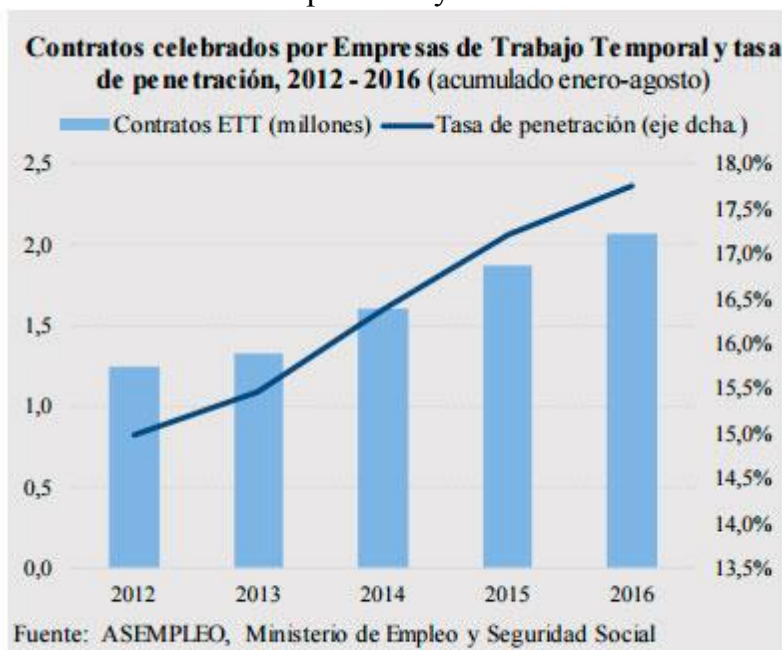
Gráfico 4: Crecimiento relativo en porcentaje del número de personas contratadas.



Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

De hecho según ASEMPELO En más del 17% de las contrataciones temporales en España interviene una ETT, produciéndose no sólo un aumento paulatino de las contrataciones por ETT sino además un aumento de la Tasa de Penetración (Nº de contratos de las ETT frente al Total de contratos).

Gráfico 5: Contratos Celebrados por ETT y Tasa de Penetración.



Datos INE Ministerio de Trabajo y Seguridad Social) Contratos celebrados por Empresas de Trabajo Temporal y Tasa de penetración Fuente Asempleo

Tabla 4: Contratos de puesta a disposición, según supuestos de utilización, por sector y división de actividad del centro de trabajo de la empresa usuaria. Año 2015

	TOTAL	OBRA O SERVICIO	CIRCUNSTANCIAS DE LA PRODUCCIÓN	INTERINIDAD	FORMACIÓN, APRENDIZAJE Y PRÁCTICAS
TOTAL	3.108.791	1.435.319	1.566.792	104.206	2.474
SECTORES					
Agrario	570.994	502.385	68.479	129	1
Industria	876.182	206.060	619.195	50.028	899
Construcción	18.808	9.436	8.941	401	30
Servicios	1.642.784	717.426	870.166	53.648	1.544
No clasificables	23	12	11	-	-

Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia. Año 2015

Desarrollando la Tabla 4 nos encontramos que el mayor número de contrataciones en España se producen en el sector de servicios representando más de la mitad de los contratos del Sector, seguido de los contratos de ETT realizados en la Industria, en tercer lugar en Agrario y por últimos construcción y no clasificables. Elaboración propia datos Ministerio de Trabajo fuente INE

La mayor parte de los contratos se realizan en el sector de Servicios, seguido de Industria y Agrario.

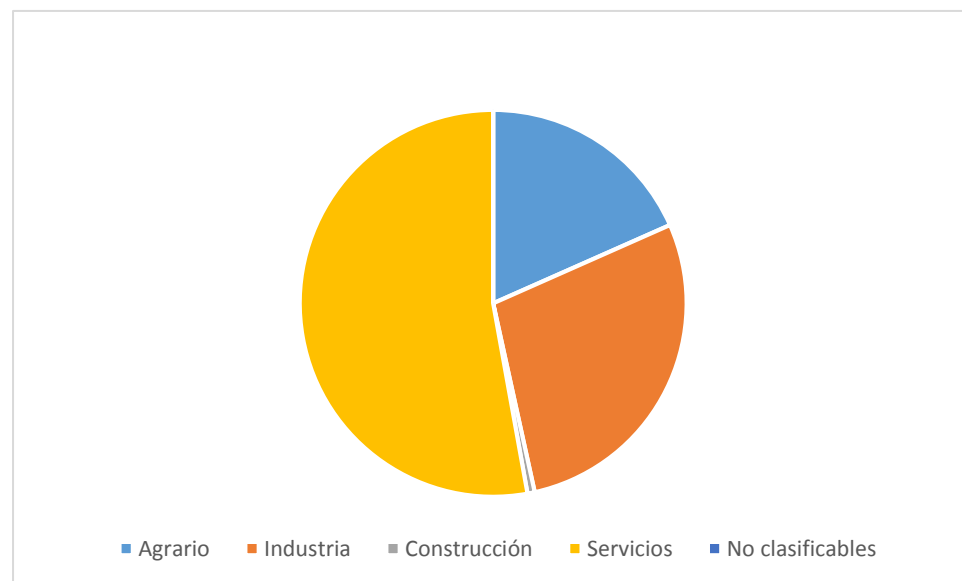


Gráfico 6: Contratos de puesta a disposición, según comunidad autónoma, por sector y división de actividad del centro de trabajo de la empresa usuaria. Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia. Año 2015

Tabla 5: Contratos por comunidades y sectores. Año 2015

	ANDALUCÍA	ARAGÓN	ASTURIAS (PRINCIPADO DE)	BALEARS (ILLES)	CANARIAS	CANTABRIA	CASTILLA- LA MANCHA	CASTILLA Y LEÓN	CATALUÑA
TOTAL	328.970	107.434	41.216	18.941	107.554	38.775	91.066	151.484	562.848
SECTOR									
Agrario	56.150	8.626	43	39	1.244	623	7.854	2.010	22.648
Industria	49.397	58.423	14.617	718	7.260	20.862	33.345	97.815	209.135
Construcción	879	427	138	86	1.282	257	133	565	3.566
Servicios	222.544	39.958	26.418	18.098	97.766	17.033	49.734	51.093	327.494
No clasificables	-	-	-	-	2	-	-	1	5

	COMUNITAT VALENCIANA	EXTREMADURA	GALICIA	MADRID (COMUNIDAD DE)	MURCIA (REGIÓN DE)	NAVARRA (C. FORAL DE)	PAÍS VASCO	RIOJA (LA	CEUTA Y MELILLA
TOTAL	430.686	11.568	121.178	446.849	373.134	93.702	153.943	29.419	24
Agrario	144.832	1.156	1.813	15	323.110	135	129	567	-
Industria	87.597	4.189	58.814	50.349	17.076	72.354	69.466	24.765	-
Construcción	768	37	679	8.589	146	476	629	151	-
Servicios	197.481	6.186	59.866	387.895	32.802	20.737	83.719	3.936	24
No clasificables	8	-	6	1	-	-	-	-	-

Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia. Año 2015

Los Gráficos 7 y 8 a continuación desarrollan los contratos expresados en la tabla 5.

Llama especialmente la atención el caso de Murcia (Cuarta Comunidad Autónoma en volumen de contratación de España en 2015) donde el 87 % de los contratos celebrados por ETT son en el sector agrario. Esto es un indicio de la correlación con la actividad económica desarrollada en la región.

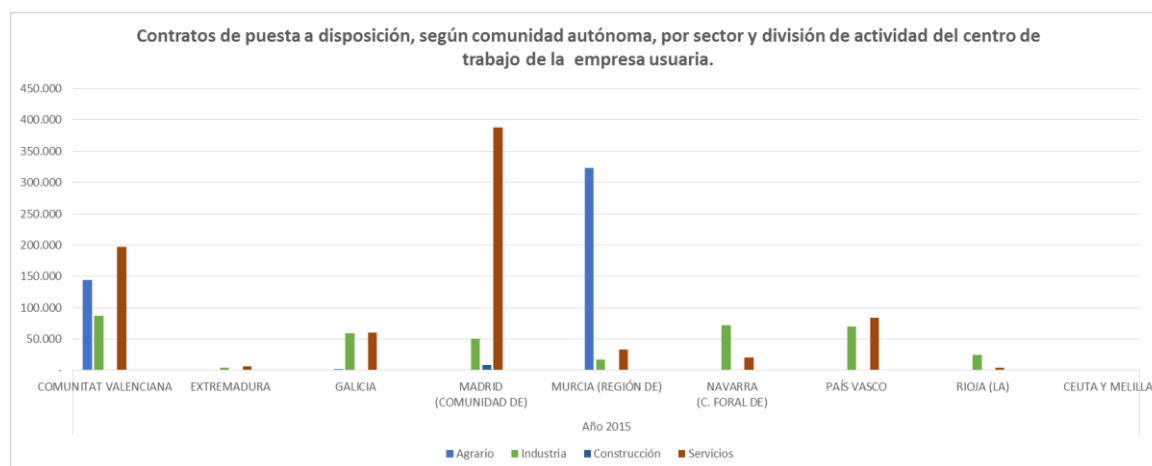
Gráfico 7: Contratos ETT por comunidad autónoma, por sector y división de actividad. Año 2015



Datos Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Cataluña contrata fundamentalmente por ETT en el sector Servicios e Industria, Andalucía en Servicios y Agrario seguido de industria, Canarias casi exclusivamente en servicios, Castilla y León en Industria y luego en Servicios. Reflejo de la actividad económica de cada región.

Gráfico 8: Contratos ETT por comunidad autónoma, por sector y división de actividad (resto comunidades). Año 2015



Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Madrid, contrata en mayoritariamente en Servicios y algo en Industria, Murcia fundamentalmente contrata en Agrario, Comunidad Valenciana en Servicios e Industria.

Contratos de puesta a disposición, por comunidad autónoma y provincia del centro de trabajo de las empresas de trabajo temporal.

Tabla 6: Evolución 2013, 2014 y 2015

	VALORES ABSOLUTOS		VARIACIONES SOBRE AÑO ANTERIOR					
			Absolutas			Relativas		
						En porcentaje		
	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
TOTAL	2.689.892	3.108.791	209.249	457.243	418.899	10,3	20,5	15,6

Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 7: Valores Por Comunidad y Provincia de Andalucía. Los principales Consumidores son Sevilla, Cádiz, Huelva y Málaga. Destaca el caso de Cádiz donde se produce un alto número de contrataciones en el área de Algeciras fruto de la actividad portuaria, produciéndose un espectacular aumento a partir del año 2015.

	VALORES ABSOLUTOS		VARIACIONES SOBRE AÑO ANTERIOR					
			Absolutas			Relativas		
						En porcentaje		
	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
ANDALUCÍA	284.909	328.970	16.717	69.912	44.061	8,4	32,5	15,5
Almería	18.692	21.833	8.153	1.756	3.141	92,8	10,4	16,8
Cádiz	69.114	86.609	8.050	39.167	17.495	36,8	130,8	25,3
Córdoba	16.173	13.534	961	3.566	-2.639	8,3	28,3	-16,3
Granada	17.879	22.159	432	3.063	4.280	3,0	20,7	23,9
Huelva	39.998	45.293	-2.551	11.080	5.295	-8,1	38,3	13,2
Jaén	4.896	6.545	-617	1.223	1.649	-14,4	33,3	33,7
Málaga	38.237	44.489	-954	-757	6.252	-2,4	-1,9	16,4
Sevilla	79.920	88.508	3.243	10.814	8.588	4,9	15,6	10,7

Fuente: Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 8: Por Comunidad y Provincia en Aragón, el principal consumidor es Zaragoza.

	VALORES ABSOLUTOS		VARIACIONES SOBRE AÑO ANTERIOR					
			Absolutas			Relativas		
						En porcentaje		
	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
ARAGÓN	94.099	107.434	10.393	26.884	13.335	18,3	40,0	14,2
Huesca	6.230	10.301	693	1.701	4.071	18,1	37,6	65,3
Teruel	6.816	6.919	-723	1.709	103	-12,4	33,5	1,5
Zaragoza	81.053	90.214	10.423	23.474	9.161	22,1	40,8	11,3

Datos Ministerio de Trabajo fuente INE. Elaboración propia

Tabla 9: Por Comunidad y Provincia en Asturias

	VALORES ABSOLUTOS		VARIACIONES SOBRE AÑO ANTERIOR					
			Absolutas			Relativas		
						En porcentaje		
	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
ASTURIAS (PRINCIPADO DE)	35.852	41.216	7.235	3.782	5.364	29,1	11,8	15,0

. Datos Ministerio de Trabajo fuente INE. Elaboración propia

Tabla 10: Por Comunidad y Provincia en Baleares

	VALORES ABSOLUTOS		VARIACIONES SOBRE AÑO ANTERIOR					
			Absolutas			Relativas		
						En porcentaje		
	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
BALEARS (ILLES)	18.597	18.941	3.069	2.909	344	24,3	18,5	1,8

Fuente: Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 11 Por Comunidad y Provincia en Canarias. Se observa un mayor consumo de ETT en S.C. Tenerife. Naturalmente el sector predominante es servicios y dentro del mismo hostelería.

	VALORES ABSOLUTOS		VARIACIONES SOBRE AÑO ANTERIOR						
			Absolutas			Relativas			
						En porcentaje			
	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	
CANARIAS	97.320	107.554	5.094	12.277	10.234	6,4	14,4	10,5	
Palmas (Las)	42.842	47.873	811	4.473	5.031	2,2	11,7	11,7	
S. C. Tenerife	54.478	59.681	4.283	7.804	5.203	10,1	16,7	9,6	

Fuente: Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 12 Por comunidad y provincia en Cantabria.

	VALORES ABSOLUTOS		VARIACIONES SOBRE AÑO ANTERIOR						
			Absolutas			Relativas			
						En porcentaje			
	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	
CANTABRIA	31.249	38.775	-1.187	8.554	7.526	-5,0	37,7	24,1	

Fuente: Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 13: Por comunidad y provincia en Castilla La Mancha el mayor consumo lo tiene la provincia de Guadalajara, seguida de Toledo.

	VALORES ABSOLUTOS		VARIACIONES SOBRE AÑO ANTERIOR					
			Absolutas			Relativas		
						En porcentaje		
	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
CASTILLA-LA MANCHA	77.471	91.066	6.977	15.211	13.595	12,6	24,4	17,5
Albacete	9.224	13.014	566	3.417	3.790	10,8	58,8	41,1
Ciudad Real	3.915	5.856	-1.260	282	1.941	-25,8	7,8	49,6
Cuenca	2.834	3.606	382	-27	772	15,4	-0,9	27,2
Guadalajara	36.518	48.061	809	9.015	11.543	3,0	32,8	31,6
Toledo	24.980	20.529	6.480	2.524	-4.451	40,6	11,2	-17,8

Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 14: Por comunidad y provincia en Castilla León.

	VALORES ABSOLUTOS		VARIACIONES SOBRE AÑO ANTERIOR					
			Absolutas			Relativas		
						En porcentaje		
	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
CASTILLA Y LEÓN	130.685	151.484	9.330	12.963	20.799	8,6	11,0	15,9
Ávila	7.804	8.692	2.092	442	888	39,7	6,0	11,4
Burgos	25.844	27.690	-1.645	3.844	1.846	-7,0	17,5	7,1
León	7.104	9.195	-1.761	214	2.091	-20,4	3,1	29,4
Palencia	24.834	30.970	2.885	6.057	6.136	18,2	32,3	24,7
Salamanca	14.022	11.364	-252	239	-2.658	-1,8	1,7	-19,0
Segovia	14.522	16.776	859	3.874	2.254	8,8	36,4	15,5
Soria	2.105	2.695	560	-78	590	34,5	-3,6	28,0
Valladolid	29.338	35.891	7.226	-3.212	6.553	28,5	-9,9	22,3
Zamora	5.112	8.211	-634	1.583	3.099	-15,2	44,9	60,6

Fuente: Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 15: Por comunidad y provincia en Cataluña, el mayor consumo lo tiene Barcelona.

	VALORES ABSOLUTOS		VARIACIONES SOBRE AÑO ANTERIOR					
			Absolutas			Relativas		
						En porcentaje		
	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
CATALUÑA	485.953	562.848	30.131	78.427	76.895	8,0	19,2	15,8
Barcelona	386.717	436.458	21.342	61.844	49.741	7,0	19,0	12,9
Lleida	20.906	28.248	2.551	3.389	7.342	17,0	19,3	35,1
Tarragona	39.046	48.770	3.160	4.554	9.724	10,1	13,2	24,9

Fuente: Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 16: Por comunidad y provincia en Comunidad Valenciana, el mayor consumo lo tiene la provincia de Valencia, destaca la actividad Portuaria del Puerto de Valencia con alto consumo de ETT.

	VALORES ABSOLUTOS		VARIACIONES SOBRE AÑO ANTERIOR					
			Absolutas			Relativas		
						En porcentaje		
	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
COMUNITAT VALENCIANA	363.422	430.686	15.623	63.547	67.264	5,5	21,2	18,5
Alicante	53.778	53.542	9.634	10.523	-236	28,7	24,3	-0,4
Castellón	40.664	47.616	593	11.411	6.952	2,1	39,0	17,1
Valencia	268.980	329.528	5.396	41.613	60.548	2,4	18,3	22,5

Fuente: Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 17: Por comunidad y provincia en Extremadura, el mayor consumo lo tiene Badajoz. Las poblaciones más destacadas son Badajoz, Cáceres, Mérida y su entorno, y destacan actividades agrarias en el Norte de Cáceres y Vegas Altas.

	VALORES ABSOLUTOS		VARIACIONES SOBRE AÑO ANTERIOR					
			Absolutas			Relativas		
						En porcentaje		
	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
EXTREMADURA	9.220	11.568	2.374	641	2.348	38,3	7,5	18,5
Badajoz	5.330	5.421	1.705	53	91	47,7	1,0	-0,4
Cáceres	3.890	6.147	669	588	2.257	25,4	17,8	17,1

Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 18: Por comunidad y provincia resto comunidades.

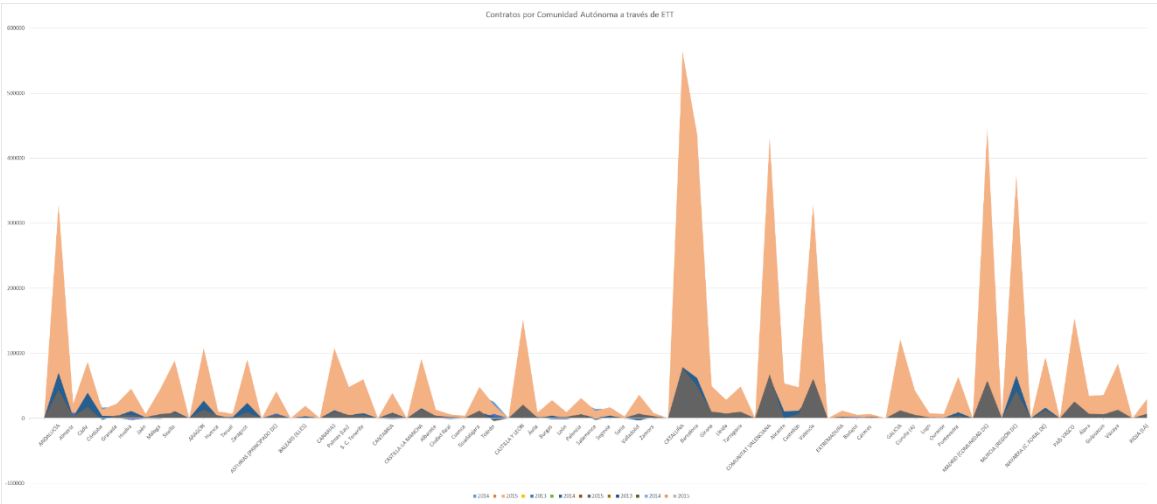
En Galicia alto consumo en Pontevedra, Madrid (segundo mercado nacional en 2015), Murcia (Cuarto mercado Nacional), Navarra y País Vasco.

	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
GALICIA	109.169	121.178	12.018	10.358	12.009	13,8	10,5	11,0
Coruña (A)	37.887	43.028	3.753	-313	5.141	10,9	-0,8	13,6
Lugo	6.671	8.015	425	944	1.344	8,0	16,5	20,1
Ourense	5.389	6.473	496	601	1.084	11,6	12,6	20,1
Pontevedra	59.222	63.662	7.344	9.126	4.440	17,2	18,2	7,5
MADRID (COMUNIDAD DE)	389.125	446.849	21.823	43.365	57.724	6,7	12,5	14,8
MURCIA (REGIÓN DE)	330.699	373.134	43.891	65.132	42.435	19,8	24,5	12,8
NAVARRA (C. FORAL DE)	81.243	93.702	13.923	16.188	12.459	27,2	24,9	15,3
	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
PAÍS VASCO	128.308	153.943	8.090	21.088	25.635	8,2	19,7	20,0
Álava	27.547	34.383	5.226	5.283	6.836	30,7	23,7	24,8
Guipúzcoa	29.755	35.640	1.799	4.387	5.885	7,6	17,3	19,8
Vizcaya	71.006	83.920	1.065	11.418	12.914	1,8	19,2	18,2
RIOJA (LA)	22.571	29.419	3.748	6.005	6.848	29,2	36,2	30,3
Ceuta y Melilla	-	24	-	-	24	-	-	-

Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Gráfico 9: resumen gráfico de Consumo de ETT en España año 2015

Según supuestos de utilización por Provincia y Comunidad del centro de trabajo de las empresas de trabajo temporal. Destacan: Cataluña, Madrid, Comunidad Valenciana, Andalucía y Murcia



Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 19: Contratos registrados en los Servicios Públicos de Empleo por empresas de trabajo temporal, por sexo y modalidad del contrato. Años 2013 a 2015 y variaciones.

La mayor parte de los contratos se realizan en hombres 66% (página siguiente)

	VALORES ABSOLUTOS		VARIACIONES SOBRE EL AÑO ANTERIOR					
			Absolutas			Relativas		
						En porcentaje		
	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
AMBOS SEXOS	2.534.925	2.946.712	167.609	414.538	411.787	8,6	19,6	16,2
Sin estudios	377.261	396.046	22.145	33.831	18.785	6,9	9,9	5,0
Estudios primarios	306.237	421.832	57.530	98.825	115.595	38,4	47,6	37,7
Estudios secundarios	1.550.920	1.767.382	59.375	228.594	216.462	4,7	17,3	14,0
Programas formación profesional	221.523	259.935	26.974	40.155	38.412	17,5	22,1	17,3
Educación general	1.329.397	1.507.447	32.401	188.439	178.050	2,9	16,5	13,4
Estudios postsecundarios	300.507	361.452	28.559	53.288	60.945	13,1	21,6	20,3
Técnico-profesionales superiores	123.395	146.296	16.323	18.778	22.901	18,5	17,9	18,6
Primer ciclo	69.626	77.206	4.595	9.354	7.580	8,3	15,5	10,9
Segundo y tercer ciclo	105.560	130.465	8.223	24.100	24.905	11,2	29,6	23,6
Otros	1.926	7.485	-582	1.056	5.559	-40,1	121,4	288,6
VARONES	1.677.321	1.972.742	143.810	318.254	295.421	11,8	23,4	17,6

Sin estudios	300.334	318.463	21.177	31.747	18.129	8,6	11,8	6,0
Estudios primarios	223.803	308.050	44.430	74.678	84.247	42,4	50,1	37,6
Estudios secundarios	996.029	1.154.934	59.348	183.089	158.905	7,9	22,5	16,0
Programas formación profesional	142.789	170.591	20.189	28.679	27.802	21,5	25,1	19,5
Educación general	853.240	984.343	39.159	154.410	131.103	5,9	22,1	15,4
Estudios postsecundarios	157.155	191.295	18.855	28.740	34.140	17,2	22,4	21,7
Técnico-profesionales superiores	75.994	90.416	11.043	11.876	14.422	20,8	18,5	19,0
Primer ciclo	31.834	35.755	2.933	5.130	3.921	12,3	19,2	12,3
Segundo y tercer ciclo	48.240	60.753	5.223	11.189	12.513	16,4	30,2	25,9
Otros	1.087	4.371	-344	545	3.284	-39	100,6	302,1
MUJERES	857.604	973.970	23.799	96.284	116.366	3,2	12,6	13,6
Sin estudios	76.927	77.583	968	2.084	656	1,3	2,8	0,9
Estudios primarios	82.434	113.782	13.100	24.147	31.348	29,0	41,4	38,0
Estudios secundarios	554.891	612.448	27	45.505	57.557	0,0	8,9	10,4
Programas formación profesional	78.734	89.344	6.785	11.476	10.610	11,2	17,1	13,5
Educación general	476.157	523.104	-6.758	34.029	46.947	-1,5	7,7	9,9
Estudios postsecundarios	143.352	170.157	9.704	24.548	26.805	8,9	20,7	18,7
Técnico-profesionales superiores	47.401	55.880	5.280	6.902	8.479	15,0	17,0	17,9
Primer ciclo	37.792	41.451	1.662	4.224	3.659	5,2	12,6	9,7
Segundo y tercer ciclo	57.320	69.712	3.000	12.911	12.392	7,2	29,1	21,6
Otros	839	3.114	-238	511	2.275	-42	155,8	271,2

Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 20: Detalle de la contratación por ETT por nivel de estudio en ambos sexos vemos que la mayor empleabilidad en el sector se produce en estudios secundarios y que la proporcionalidad se mantiene en ambos sexos

AÑOS	2014	2015
AMBOS SEXOS	2.534.925	2.946.712
Sin estudios	377.261	396.046
Estudios primarios	306.237	421.832
Estudios secundarios	1.550.920	1.767.382
Programas formación profesional	221.523	259.935
Educación general	1.329.397	1.507.447
Estudios postsecundarios	300.507	361.452
Técnico-profesionales superiores	123.395	146.296
Primer ciclo	69.626	77.206
Segundo y tercer ciclo	105.560	130.465
Otros	1.926	7.485
VARONES	1.677.321	1.972.742
Sin estudios	300.334	318.463
Estudios primarios	223.803	308.050
Estudios secundarios	996.029	1.154.934

Años		2014	2015
	Programas formación profesional	142.789	170.591
	Educación general	853.240	984.343
Estudios postsecundarios		157.155	191.295
	Técnico-profesionales superiores	75.994	90.416
	Primer ciclo	31.834	35.755
	Segundo y tercer ciclo	48.240	60.753
	Otros	1.087	4.371
MUJERES		857.604	973.970
Sin estudios		76.927	77.583
Estudios primarios		82.434	113.782
Estudios secundarios		554.891	612.448
	Programas formación profesional	78.734	89.344
	Educación general	476.157	523.104
Estudios postsecundarios		143.352	170.157
	Técnico-profesionales superiores	47.401	55.880
	Primer ciclo	37.792	41.451
	Segundo y tercer ciclo	57.320	69.712
	Otros	839	3.114

. Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

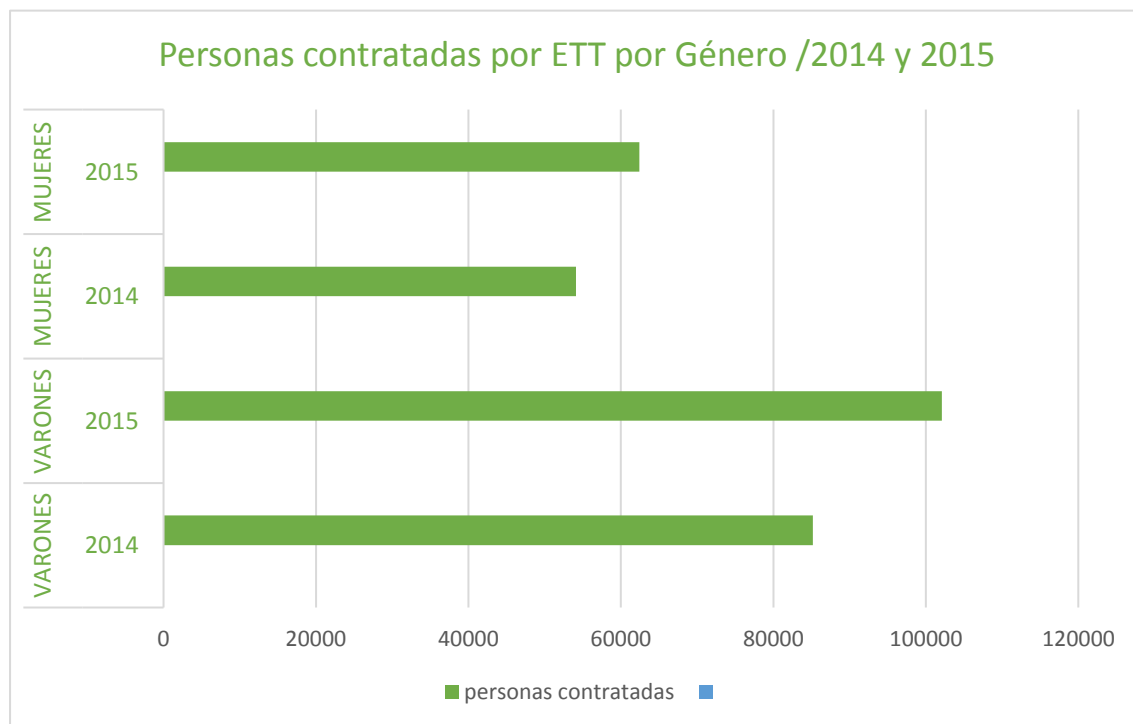
Tabla 21: Contratos registrados en los Servicios Públicos de Empleo por empresas de trabajo temporal, por sexo y nivel de estudios terminados. Destacan las personas con estudios secundarios de Educación General.

	VALORES ABSOLUTOS	VARIACIONES SOBRE EL AÑO ANTERIOR	Absolutas			Relativas		
			En porcentaje					
	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
AMBOS SEXOS	2.534.925	2.946.712	167.609	414.538	411.787	8,6	19,6	16,2
Indefinidos	2.219	2.359	1.270	-633	140	80,3	-22,2	6,3
Obra o servicio	1.179.394	1.341.859	81.733	210.243	162.465	9,2	21,7	13,8
Eventuales por circunstancias de la producción	1.272.114	1.510.863	85.824	196.705	238.749	8,7	18,3	18,8
Interinidad	80.020	89.857	-1.336	7.177	9.837	-1,8	9,9	12,3
Otros contratos temporales (1)	1.178	1.774	118	1.046	596	842,9	792,4	50,6
VARONES	1.677.321	1.972.742	143.810	318.254	295.421	11,8	23,4	17,6
Indefinidos	1.537	1.667	1.080	-682	130	94,8	-30,7	8,5
Obra o servicio	856.535	981.061	69.740	175.510	124.526	11,4	25,8	14,5

Eventuales por circunstancias de la producción	767.208	930.415	71.448	134.741	163.207	12,7	21,3	21,3
Interinidad	51.445	58.689	1.476	8.161	7.244	3,5	18,9	14,1
Otros contratos temporales (1)	596	910	66	524	314	1.100,0	727,8	52,7
MUJERES	857.604	973.970	23.799	96.284	116.366	3,2	12,6	13,6
Indefinidos	682	692	190	49	10	42,9	7,7	1,5
Obra o servicio	322.859	360.798	11.993	34.733	37.939	4,3	12,1	11,8
Eventuales por circunstancias de la producción	504.906	580.448	14.376	61.964	75.542	3,4	14,0	15,0
Interinidad	28.575	31.168	-2.812	-984	2.593	-8,7	-3,3	9,1
Otros contratos temporales (1)	582	864	52	522	282	650,0	870,0	48,5

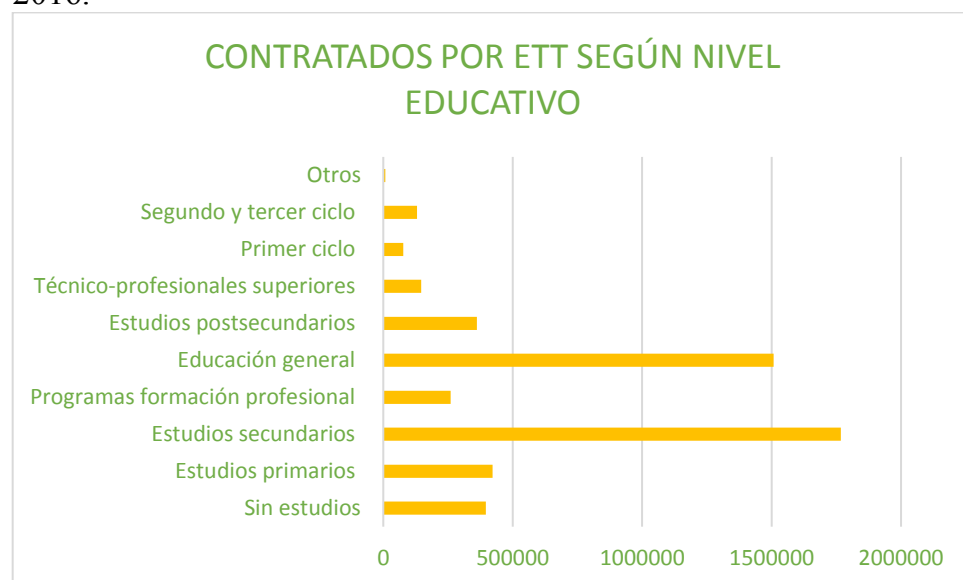
Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Gráfico 10: Personas contratadas por ETT por Género. Vemos que el 66% de las personas contratadas en 2015 son hombres, mientras sólo el 34 % de las personas contratadas en 2015 son mujeres y que estas proporciones en la contratación por género se mantienen constantes en los años 2014 y 2015.



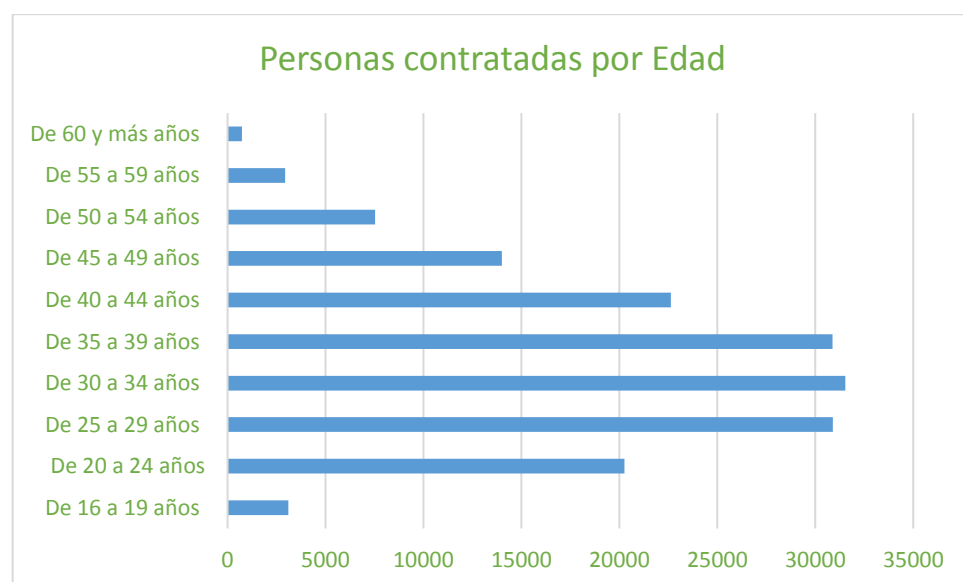
Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Gráfico 11: Contratados por ETT según nivel educativo. La mayor parte de las contrataciones se producen en personas con estudios en educación secundaria con educación general. Esta tendencia se mantiene según el género y el año en 2015 y 2016.



Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Gráfico 12: Elementos Trabajadores contratados por empresas de trabajo temporal, por edad año 2015 en total de personas contratadas.



Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 22: Contratación por edad %. La mayor contratación por ETT se realiza en personas de 25 a 44 años.

De 16 a 19 años	2%
De 20 a 24 años	12%
De 25 a 29 años	19%
De 30 a 34 años	19%
De 35 a 39 años	19%
De 40 a 44 años	14%
De 45 a 49 años	9%
De 50 a 54 años	5%
De 55 a 59 años	2%
De 60 y más años	0%

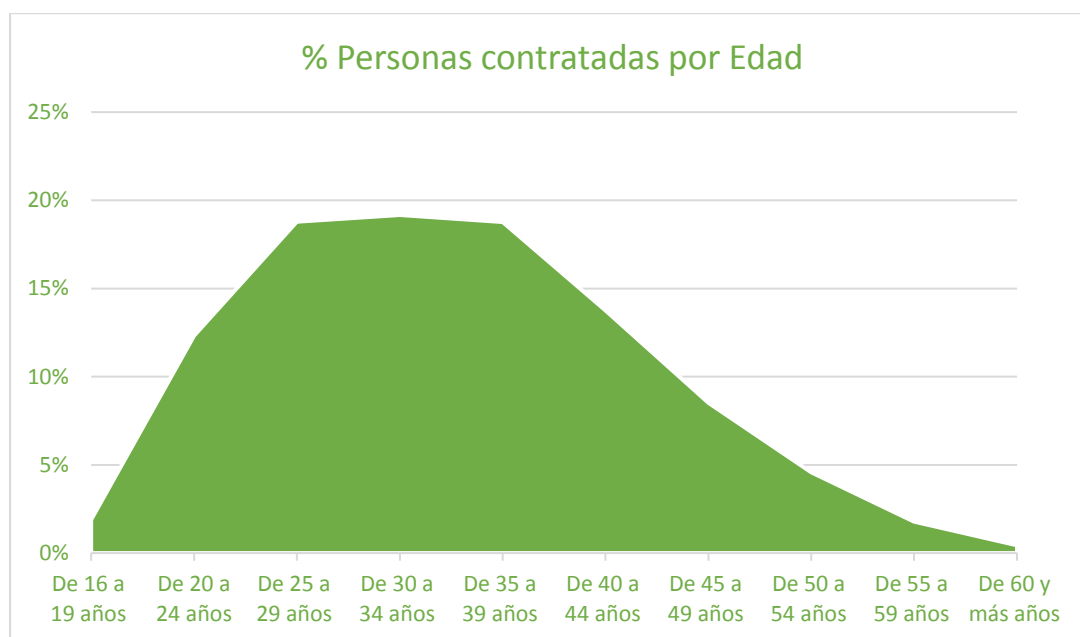
Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 23: Contratación por edad totales. En número total de personas contratadas.

De 16 a 19 años	3.107,00
De 20 a 24 años	20.267,75
De 25 a 29 años	30.893,25
De 30 a 34 años	31.531,25
De 35 a 39 años	30.876,25
De 40 a 44 años	22.626,75
De 45 a 49 años	13.999,25
De 50 a 54 años	7.526,25
De 55 a 59 años	2.943,00
De 60 y más años	735,25

Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Gráfico 13- Porcentaje de Personas contratadas por Edad, se observa que la mayor empleabilidad está entre los 25 y 40 años.



Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 24: Personas contratadas por edad y por Sexo y variaciones 2015, 2014 y 2013, se observa el mayor número de contrataciones entre los 25 y 45 años, decreciendo drásticamente a partir de los 50 años.

	VALORES ABSOLUTOS		VARIACIONES SOBRE EL AÑO ANTERIOR					
	2014	2015	Absolutas			Relativas En porcentaje		
			2013	2014	2015	2013	2014	2015
AMBOS SEXOS	495.675	562.345	11.924	73.122	66.670	2,9	17,3	13,5
De 16 a 19 años	13.140	16.478	-1.587	2.062	3.338	-12,5	18,6	25,4
De 20 a 24 años	75.920	87.161	-5.046	9.308	11.241	-7,0	14,0	14,8
De 25 a 29 años	95.295	103.889	-1.002	10.555	8.594	-1,2	12,5	9,0
De 30 a 34 años	91.340	97.459	1.571	9.529	6.119	2,0	11,6	6,7
De 35 a 39 años	84.656	94.622	6.341	14.041	9.966	9,9	19,9	11,8
De 40 a 44 años	61.743	72.851	5.181	12.086	11.108	11,6	24,3	18,0
De 45 a 49 años	39.387	47.962	3.722	7.846	8.575	13,4	24,9	21,8
De 50 a 54 años	22.651	27.298	1.993	5.159	4.647	12,9	29,5	20,5
De 55 a 59 años	8.814	11.257	659	1.915	2.443	10,6	27,8	27,7
De 60 y más años	2.729	3.368	92	621	639	4,6	29,5	23,4
VARONES	300.980	344.103	13.238	47.041	43.123	5,5	18,5	14,3
De 16 a 19 años	8.169	10.404	-821	1.509	2.235	-11,0	22,7	27,4
De 20 a 24 años	45.549	53.112	-1.989	6.444	7.563	-4,8	16,5	16,6
De 25 a 29 años	56.661	62.625	652	6.647	5.964	1,3	13,3	10,5
De 30 a 34 años	56.389	60.080	1.927	5.928	3.691	4,0	11,7	6,5
De 35 a 39 años	52.535	58.893	4.695	8.884	6.358	12,1	20,4	12,1
De 40 a 44 años	37.774	44.439	3.841	7.699	6.665	14,6	25,6	17,6
De 45 a 49 años	23.390	28.870	2.824	4.981	5.480	18,1	27,1	23,4
De 50 a 54 años	13.297	16.375	1.455	3.326	3.078	17,1	33,4	23,1
De 55 a 59 años	5.502	7.133	517	1.245	1.631	13,8	29,2	29,6
De 60 y más años	1.714	2.172	137	378	458	11,4	28,3	26,7
MUJERES	194.695	218.242	-1.314	26.081	23.547	-0,8	15,5	12,1
De 16 a 19 años	4.971	6.074	-766	553	1.103	-14,8	12,5	22,2
De 20 a 24 años	30.371	34.049	-3.057	2.864	3.678	-10,0	10,4	12,1
De 25 a 29 años	38.634	41.264	-1.654	3.908	2.630	-4,5	11,3	6,8
De 30 a 34 años	34.951	37.379	-356	3.601	2.428	-1,1	11,5	6,9
De 35 a 39 años	32.121	35.729	1.646	5.157	3.608	6,5	19,1	11,2
De 40 a 44 años	23.969	28.412	1.340	4.387	4.443	7,3	22,4	18,5
De 45 a 49 años	15.997	19.092	898	2.865	3.095	7,3	21,8	19,3
De 50 a 54 años	9.354	10.923	538	1.833	1.569	7,7	24,4	16,8
De 55 a 59 años	3.312	4.124	142	670	812	5,7	25,4	24,5
De 60 y más años	1.015	1.196	-45	243	181	-5,5	31,5	17,8

Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Tabla 25: Trabajadores afiliados a la Seguridad Social en empresas de trabajo temporal, según sexo por tipo de trabajador y edad. Estudio de porcentaje de trabajadores contratados directamente en estructura por ETT y Puestos a Disposición

	Media anual					
	AMBOS SEXOS		VARONES		MUJERES	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
TOTAL (2)	139.283	164.506	85.170	102.097	54.113	62.409
Tipo de trabajador						
Trabajadores cedidos a empresas usuarias	133.511	157.841	83.776	100.424	49.734	57.417
Trabajadores de estructura de la propia ETT	5.535	6.366	1.305	1.558	4.230	4.808
Edad						
De 16 a 19 años	2.350	3.107	1.640	2.183	710	924
De 20 a 24 años	16.617	20.268	10.459	13.021	6.158	7.247
De 25 a 29 años	27.329	30.893	16.152	18.671	11.177	12.223
De 30 a 34 años	28.717	31.531	17.335	19.383	11.382	12.149
De 35 a 39 años	26.407	30.876	16.123	18.994	10.285	11.883
De 40 a 44 años	18.287	22.627	11.245	13.903	7.042	8.724
De 45 a 49 años	10.998	13.999	6.791	8.725	4.207	5.275
De 50 a 54 años	5.826	7.526	3.592	4.748	2.234	2.778
De 55 a 59 años	2.189	2.943	1.449	1.975	740	969
De 60 y más años	565	735	385	496	181	239

(1) Los datos reflejan la media anual de los trabajadores afiliados a la Seguridad Social en empresas de trabajo temporal a fecha final de cada trimestre.

(2) Incluye los no clasificables por tipo de trabajador.

Fuente: Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Gráfico 14: Relación de personal de estructura de ETT y personal puesto a disposición.

Este gráfico es muy interesante y refleja la productividad media del personal de las ETT en España que se cifra en 24 trabajadores puestos a disposición por cada persona contratada como personal de estructura en la ETT.



Fuente: Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia

Tabla 26: Del total de personas contratadas en media anual por ETT en 2014 y 2015 se deduce que el 4% es personal de estructura en la plantilla de la ETT y que estos valores se mantienen constantes.

Año	2014	2015
Trabajadores cedidos a empresas usuarias	133510,5	157840,75
Trabajadores de estructura de la propia ETT	5535,25	6366
% Trabajadores contratados directamente por la ETT	4%	4%
Nº Trabajadores contratados por personal estructura	24,12	24,79

Fuente: Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Poniendo a disposición 24 trabajadores en empresas usuarias por cada trabajador de estructura. Resultando que en 2015 había 6.366 personas que trabajaban en el sector de las ETT en España, y que además daban trabajo a 15.7840 personas en el territorio nacional.

Tabla 27: Número de contratos en 2015 por ETT según duración del contrato de trabajo.

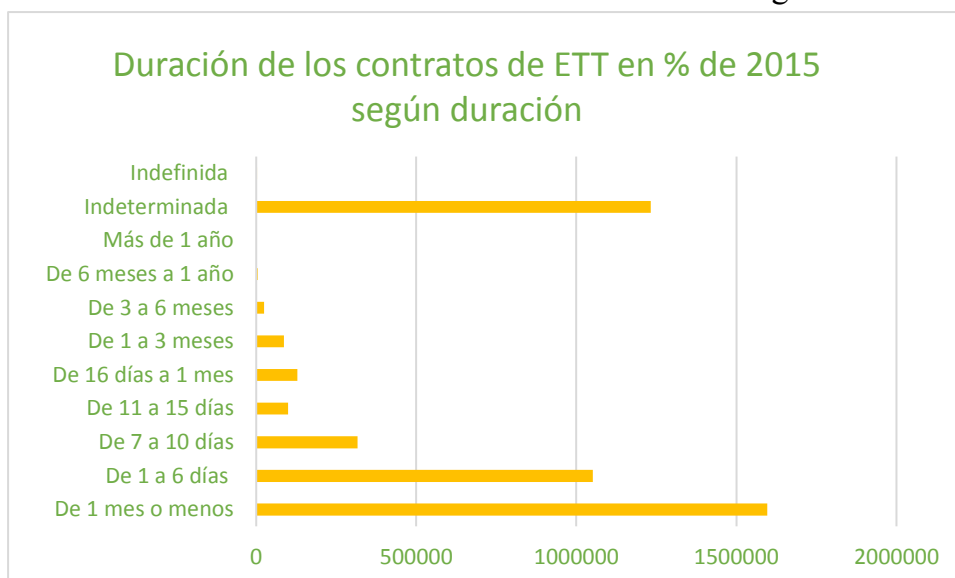
AMBOS SEXOS

De 1 mes o menos	1596260
De 1 a 6 días	1051023
De 7 a 10 días	316875
De 11 a 15 días	99970
De 16 días a 1 mes	128392
De 1 a 3 meses	86755
De 3 a 6 meses	24863
De 6 meses a 1 año	4118
Más de 1 año	219
Indeterminada	1232138
Indefinida	2359

Fuente: Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

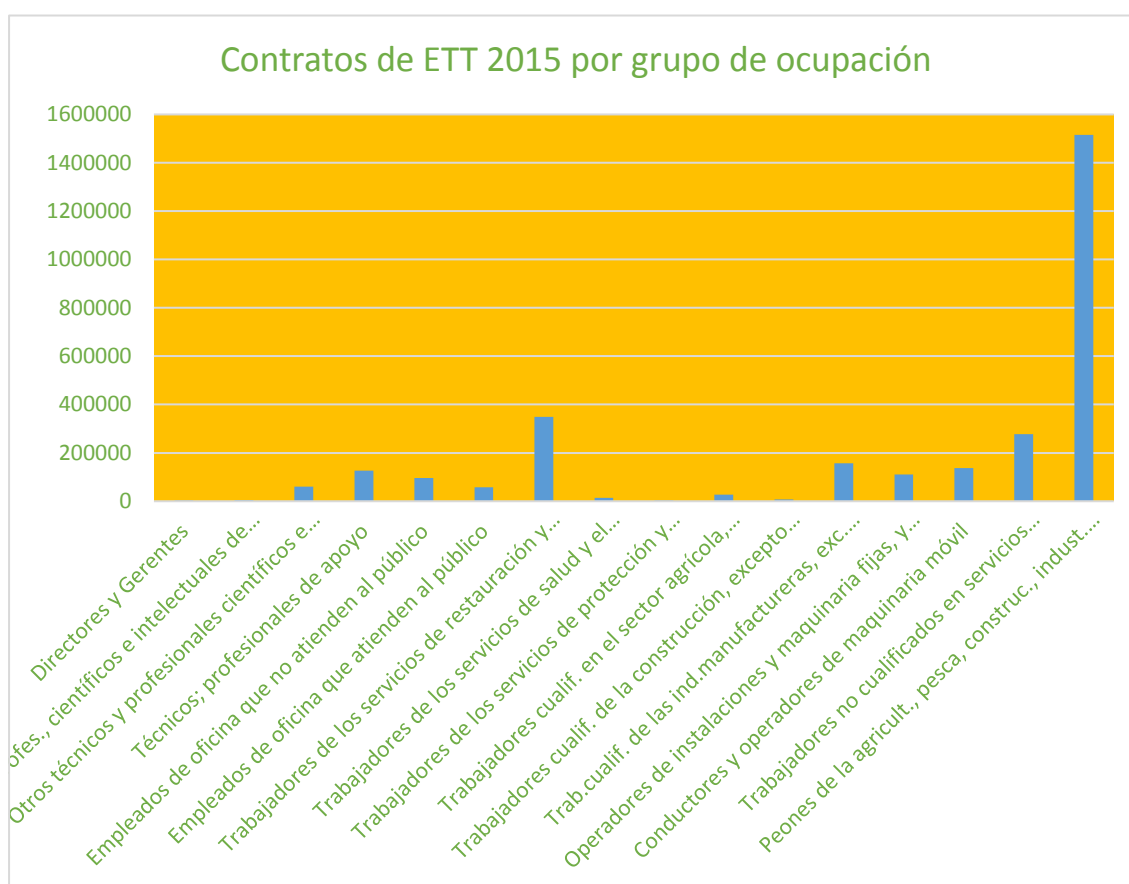
La mayor parte de las contrataciones son inferiores a 1 mes (% Total).

Gráfico 15 Duración de los contratos de ETT en % de 2015 según duración.



Fuente Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

Gráfico 16: Contratos de ETT por grupo de ocupación, la mayor parte de las contrataciones son de personal de baja cualificación y servicios de restauración.



Fuente: Datos facilitados por el Observatorio Empleo/ SEPE - Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal para esta investigación. Elaboración propia.

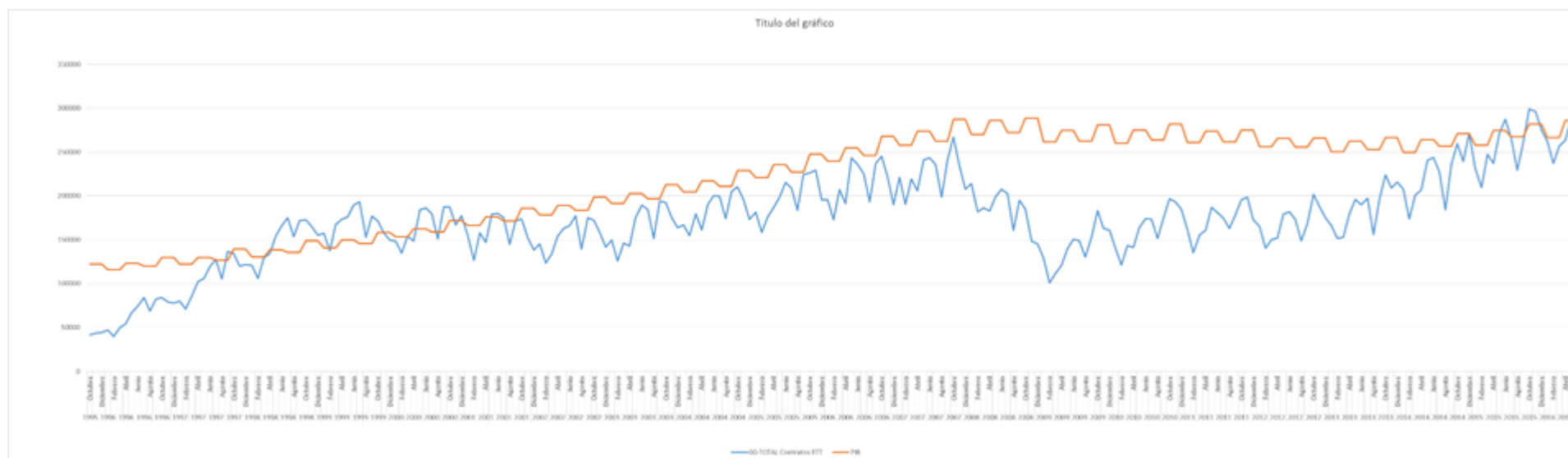
Tabla 28: Contratos de ETT por grupo de ocupación, destacan Técnicos y profesionales de apoyo, Restauración, y Comercio, Trabajadores cualificados de la industria e instalaciones, Operadores, No cualificados en servicios excepto transporte, y Peones.

Directores y Gerentes	3292
Técnicos y profes., científicos e intelectuales de la salud y la enseñanza	5294
Otros técnicos y profesionales científicos e intelectuales	59687
Técnicos; profesionales de apoyo	126105
Empleados de oficina que no atienden al público	96382
Empleados de oficina que atienden al público	58204
Trabajadores de los servicios de restauración y comercio	348466
Trabajadores de los servicios de salud y el cuidado de personas	13931
Trabajadores de los servicios de protección y seguridad	3206
Trabajadores cualif. en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero	26611
Trabajadores cualif. de la construcción, excepto operadores de máquinas	7510
Trab.cualif. de las ind.manufactureras, etc. operadores instalaciones y maq.	157225
Operadores de instalaciones y maquinaria fijas, y montadores	110062
Conductores y operadores de maquinaria móvil	137116
Trabajadores no cualificados en servicios (excepto transportes)	277997
Peones de la agricult., pesca, construc., indust. manufactureras y transportes	1514994

Datos Ministerio de Trabajo fuente INE. Elaboración propia.

Las empresas de trabajo temporal como mecanismo de creación de empleo en los países. La relación entre la intervención de las ETTs en el mercado laboral y la evolución del Producto interior bruto

Gráfico 17: Evolución Contratos de ETT Frente a evolución PIB.



Datos Ine. Elaboración propia.

Se inicia una caída espectacular desde Octubre del 2008 y que se mantiene hasta Octubre de 2014 que recupera los valores de 2008.

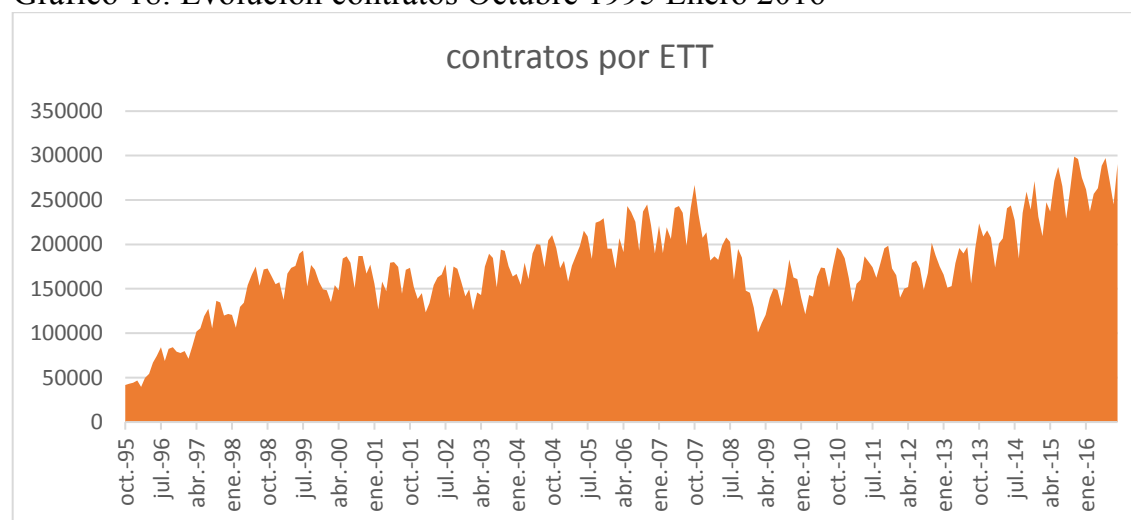
Tabla 29: Cuadro detalle contratos ETT España Junio 2008 a marzo 2009 (Inicio caída del sector que no recupera esos valores hasta Octubre 2014)

mes	Contratos ETT	año	mes	Contratos ETT	PIB
jun-08	207775	2008	Junio	207775	285570
jul-08	202814	2008	Julio	202814	272100
ago-08	160363	2008	Agosto	160363	272100
sep-08	194685	2008	Septiembre	194685	272100
oct-08	185088	2008	Octubre	185088	288429
nov-08	148194	2008	Noviembre	148194	288429
dic-08	145344	2008	Diciembre	145344	288429
ene-09	128947	2009	Enero	128947	261272
feb-09	100722				
mar-09	111494				

Datos INE -Elaboración propia.

La caída desde Octubre de 2008 no se refleja inmediatamente en la caída del PIB que empieza a decaer unos meses después, lo que evidencia que las ETT son un indicador natural de la salud económica anticipándose a los cambios de ciclo. Relación entre la Tasa de paro y el PIB, la Tasa de Paro empieza a crecer en el tercer trimestre de 2008 (Coincidiendo con la bajada de Contratos de puesta a Disposición de las ETT), paralelamente se produce una caída del PIB anticipo de la crisis.

Gráfico 18: Evolución contratos Octubre 1995 Enero 2016



. Datos INE -Elaboración propia.

1. El producto interior bruto a precios de mercado es el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes.

Puede definirse de tres formas:

a) El PIB es igual a la suma de los valores añadidos brutos de los diversos sectores institucionales o de las diferentes ramas de actividad, más los impuestos menos las subvenciones sobre los productos (que no se asignan a los sectores y a las ramas de

actividad). También es igual al saldo de la cuenta de producción del total de la economía

b) El PIB es igual a la suma de los empleos finales de bienes y servicios de las unidades institucionales residentes (gasto en consumo final y formación bruta de capital), más las exportaciones y menos las importaciones de bienes y servicios

c) El PIB es igual a la suma de los empleos de la cuenta de explotación del total de la economía (remuneración de los asalariados, impuestos menos subvenciones sobre la producción y las importaciones, excedente de explotación bruto y renta mixta del total de la economía).

2. Los CPD representan el número de contratos de puesta a disposición realizados por las ETT en el periodo referido.

El siguiente grafico expresa la relación entre el PIB a precios de mercado y la actividad de contratación de las ETT en España en el mismo periodo.

Se produce una anticipación de la crisis en la caída de las contrataciones de las ETT Demostrándose empíricamente la relación causa efecto entre estas empresas y la salud de la economía. En la actualidad las empresas de colocación y ETT Están permanentemente vigiladas por las instituciones del estado, con la obligación de reporte periódico de su actividad. De esta manera se anticipa la evolución de la economía y sus ciclos.

3.2 Últimas tendencias del mercado de ETT en España

El número de ETT ha disminuido en España desde enero de 2007 a Abril de 2016 un 29% Pasando de 349 ETT legalmente registradas a 255 ETT en el último registro. Esta importante caída es consecuencia sin duda de la crisis económica que ha afectado duramente al mercado laboral en España, aunque el sector desde 2007.

El punto de inflexión del empleo flexible se produjo en 2007, cuando en los países del mediterráneo decreció entre un 19% y un 15%, destacando España, que perdió 1,9 millones de contratos de duración determinada entre 2007 y 2012. Esta pérdida se produjo especialmente en trabajadores de menor cualificación, con una caída de 400.000 puestos de trabajo de este tipo en España. (Datos INE-MTAS)

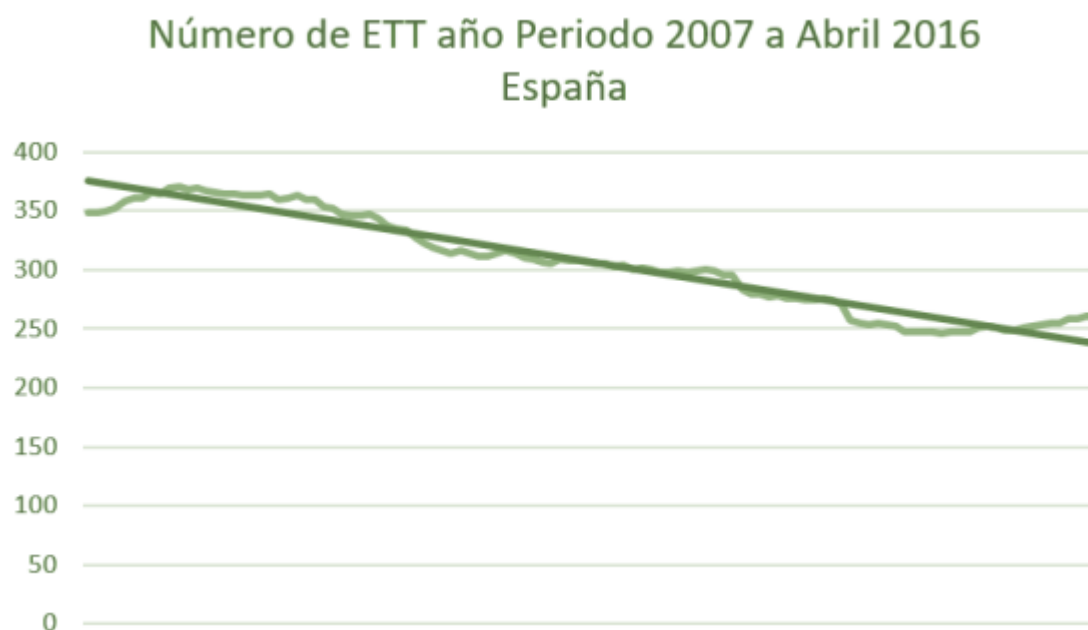
Existe una relación directa entre la evolución del sector y la salud de la economía y el mercado laboral, produciéndose un seguimiento constante de su tendencia por la autoridad laboral y el gobierno. Así mismo existe una obligación de reportar el número de contratos por las ETT y determinados datos estadísticos (tipos de contratos, género y duración) al Ministerio de Trabajo justamente para valorar su evolución y anticipar datos.

La caída del número de contrataciones por el sector desde Octubre del año 2008 y que no recupera su nivel de contratación hasta Octubre de 2014, ha significado una concentración del mercado de ETT ya que el número de empresas ha continuado

decreciendo, a pesar de que el aumento de contratos reflejado desde el año 2012 a 2016 denota una paulatina recuperación del sector.

El siguiente grafico muestra la evolución de ETT legalmente registradas en el ministerio de trabajo con autorización administrativa para ejercer la actividad en dicho periodo.

Grafico 19. Número ETT periodo 2007 a Abril 2016.



Datos Ministerio de Trabajo fuente INE. Elaboración propia.

3.3. Legislación y Regulación

3.3.1 Contratación

3.3.1.1 Modalidades de contrato

Las modalidades de contrato que las ETT pueden utilizar para contratar a los trabajadores que van a ser cedidos a las empresas usuarias son las mismas que tiene cualquier otra empresa

No obstante, la Legislación de Empresas de Trabajo Temporal (LETT), contempla dos matizaciones que estas empresas deben cumplir al contratar a trabajadores que vayan a ser puestos a disposición de terceras empresas:

- No se les permite realizar contratos de formación (aprendizaje).
- El contrato de trabajo con el trabajador puede concertarse por:
 - Tiempo indefinido.
 - Duración determinada (coincidente con la del contrato de puesta a disposición).

3.3.1.2 Forma de los contratos

RETT; RD 1569/1998

Los contratos de trabajo para los trabajadores en misión deben cumplir los requisitos establecidos de forma general.

Todos los tipos de contratos suscritos por una ETT para el empleo de trabajadores en misión deben ser:

- Formalizados por escrito y por triplicado.
- Registrados en la Oficina de Empleo en el plazo de diez días hábiles siguientes a su celebración.
- Informar a los representantes legales de los trabajadores.

Contratos de trabajo de duración determinada

Deben constar los siguientes datos:

- Identificación de las partes contratantes.
- Identificación de la empresa usuaria.
- Causa del contrato de puesta a disposición.
- Contenido de la prestación laboral.
- Riesgos del puesto de trabajo.
- Duración estimada del contrato.
- Lugar y horario de trabajo.
- Remuneración convenida.

Modelos

Habitualmente los contratos de las ETT se documentan en modelos establecidos por estas empresas

Riesgos del puesto de trabajo

En el contrato o en hoja anexa, el trabajador debe ser informado de los riesgos de la actividad laboral que va a desarrollar. El documento será firmado por el trabajador.

3.3.1.3 Periodo de prueba

El Convenio Colectivo de las ETT establece que el periodo de prueba no podrá exceder de:

- 4 meses para los técnicos titulados.
- 15 días laborables para los trabajadores no cualificados.
- 45 días para los demás trabajadores.

El periodo de prueba quedará reducido a la mitad de la duración del contrato suscrito, cuando éste sea igual o inferior a la duración máxima arriba señalada.

El periodo de prueba quedará suprimido para aquellos trabajadores que sean contratados por segunda o más veces para desempeñar el mismo puesto de trabajo

en la misma empresa usuaria, siempre que las citadas contrataciones sean efectuadas dentro de un periodo de 12 meses.

3.3.1.3 Jornada y tiempo de trabajo

La norma sobre jornada está concebida para obtener la mayor flexibilidad del tiempo de trabajo que satisfaga lo máximo posible a todas las partes implicadas.

Horas extraordinarias son las horas de trabajo que superen la jornada máxima anual. La hora extraordinaria realizada por trabajadores en misión debe ser retribuida en la misma cuantía que se retribuye la hora extraordinaria en la empresa usuaria.

Las horas extraordinarias también pueden ser abonadas con descansos. Según la opción elegida, es conveniente conocer lo siguiente:

- Compensación en descanso: será hecha efectiva dentro de los cuatro meses siguientes a la realización de la hora extraordinaria.
- Retribución económica: las cantidades abonadas no se integran en la base de cotización por contingencias comunes, pero sí en las de accidentes de trabajo, desempleo, formación profesional y fondo de garantía salarial.

Número de horas de trabajo

Los elementos que determinan el tiempo de trabajo en el contrato laboral son:

- Jornada: cantidad de horas contratadas.
- Horario: el momento en que deben prestarse las horas contratadas.

En función de estos elementos hacemos la siguiente distinción:

- Contrato de trabajo a tiempo completo: el número de horas de trabajo contratadas son las que constituyen la jornada máxima en la empresa o sector.
- Contrato de trabajo a tiempo parcial: el tiempo de trabajo contratado debe especificarse por escrito en contrato.

Calendario laboral y horario de trabajo

El horario de trabajo no debe dejarse en la imprecisión:

- No es obligatorio que figure en el contrato de trabajo, pero sí debe aparecer en el calendario laboral anual que elabore la empresa.
- El empresario está obligado a informar al trabajador por escrito de la duración y distribución de su jornada ordinaria de trabajo.
- El horario de trabajo y la distribución de la jornada serán las establecidas conforme al marco aplicable a la empresa usuaria. Si bien excepcionalmente por necesidades productivas u organizativas pueden fijarse otras distintas.

Modificaciones de la jornada y horario

La jornada y el horario de trabajo establecidos pueden ser modificados sustancialmente por razones económicas, técnicas, organizativas o de producción que puedan ser probadas.

Límites de la jornada y horario

- Límite anual de horas: el establecido en cada caso en el convenio colectivo sectorial correspondiente a la actividad de la empresa usuaria.
- Entre el final de una jornada y el comienzo de otra deben haber transcurrido, como mínimo, 12 horas.
- El número de horas ordinarias de trabajo efectivo no puede ser superior a 9 diarias. Excepto cuando por convenio colectivo o acuerdo entre la empresa y los trabajadores se establezca otra distribución del tiempo de trabajo diario, respetando siempre el descanso entre jornadas.
- El límite se reduce a ocho horas cuando:
 - El trabajador es menor de 18 años.
 - Se trata de trabajadores nocturnos, pero en un periodo de referencia de quince días.

3.3.1.4 Vacaciones

A los trabajadores de puesta a disposición contratados temporalmente se les abonarán las vacaciones mediante su prorrateo mensual durante toda la vigencia del contrato de trabajo:

- Salvo que la duración del contrato o sus prórrogas sean superiores a un año.
- Si es inferior a un mes, quedará incluida la citada compensación económica en la liquidación definitiva devengada a la fecha de extinción de la relación laboral.

Su duración queda establecida en lo dispuesto por el Convenio Colectivo de la empresa usuaria.

3.3.2 Tramitación y registro de la contratación laboral

3.3.2.1 Gestión de los contratos

El INEM cambia en el 2004 su forma de tramitar y gestionar los contratos de trabajo. A través del sistema de gestión llamado Contrat@ se producen importantes cambios que requerirán de una mentalización por parte de los trabajadores.

El cambio, que se implantará paulatinamente, supone:

Desaparece la gestión en papel

- Cuando el trabajador firma un contrato deja de recibir las cinco copias selladas.

Implanta la gestión electrónica a través de Internet:

- El contrato de trabajo se registra en formato digital.
- Cuando el trabajador quiera saber si su empresa ha tramitado su contrato tiene dos opciones:
 - A través de Internet consultando la página del INEM. Es necesaria una clave secreta y personal que facilita la Casa de la Moneda y Timbre. Con

ella el trabajador podrá acceder a todos los organismos del Estado, Hacienda, etc. y consultar sus datos.

- Acudir a una oficina del INEM o de la Seguridad Social.

3.3.2.2 *¿En qué consiste la aplicación Web?*

Es un servicio Web que permite:

- A los empresarios que actúen en nombre propio y a las empresas y colegiados profesionales que actúen en representación de terceros,
- Realizar la comunicación de los contratos de trabajo y de las copias básicas de los mismos desde el propio despacho o sede de la empresa, en conexión directa a la Base de Datos del Servicio Público de Empleo y recibir de forma inmediata la respuesta, teniendo posibilidad de subsanar los posibles errores antes de confirmar la comunicación.

Acceso seguro

Cumpliendo la normativa que regula la protección de datos de carácter personal, las empresas no podrán acceder al contenido que figura en la Base de Datos del Servicio Público de Empleo y en ningún caso se les enviará la información que tenga el Servicio Público de Empleo si no concuerdan.

“Huella electrónica”

En todos los documentos que se obtengan a través de la aplicación, figurará la *“huella electrónica”* que actuará como firma y sello del Servicio Público de Empleo.

Validez documental

Únicamente tendrán validez los documentos en los que figuren el logotipo de un Servicio Público de Empleo y la citada huella electrónica.

3.3.3. *El salario*

3.3.3.1 *¿Quién abona el salario?*

El trabajador temporal percibirá su salario de la empresa que lo contrate, en este caso de la ETT. En el supuesto de que ésta no cumpliera con su obligación, sería la empresa usuaria la que asumiría el pago.

3.3.3.2 *Cuantía del salario: equiparación salarial*

Ley 29/1999

Los empleados contratados para ser cedidos a empresas usuarias tendrán derecho durante los periodos de prestación de servicios en las mismas, a percibir como mínimo la retribución total establecida para el puesto de trabajo a desarrollar en el convenio colectivo aplicable a la empresa usuaria, calculada por hora de trabajo.

Por esto, la ley reconoce la equiparación de las retribuciones del trabajador en misión a los niveles salariales del trabajador de la empresa usuaria, según los mínimos que determinen los convenios colectivos aplicables a la empresa usuaria.

Recibos de salario

Se deben ajustar al modelo oficial aprobado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Sólo se utilizará otro modelo cuando así se decida en convenio colectivo o por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores.

Fecha de pago al finalizar el contrato

Ninguna norma legal establece el plazo para el abono de salarios cuando vence el contrato de trabajo. Las ETT suelen abonar las retribuciones, saldos de cuentas e indemnizaciones por fin de contrato de forma mensual, con independencia de la duración de dicho contrato y de la fecha de extinción.

Así, pueden incluirse en una misma nómina retribuciones y otros conceptos económicos de varios contratos.

La ETT ha de elaborar y entregar al empleado un documento propuesta de recibo de finiquito cuando se le comunique la denuncia o preaviso de extinción de contrato. El finiquito definitivo se entregará en el momento de la extinción del contrato.

El salario-hora

En las ETT, los salarios se fijan en función de las horas trabajadas. Para ello es necesario determinar el precio de la hora de trabajo que ha de abonarse al empleado mediante el establecimiento de un módulo salarial por hora. En este módulo deben figurar todos los conceptos adicionales que han de ser abonados al trabajador.

Módulo salarial

Cada hora abonada al trabajador comprende:

- Salario por hora de trabajo, con todos sus complementos
- La parte proporcional por hora de pagas extraordinarias
- La parte proporcional por hora de las vacaciones no disfrutadas
- La parte proporcional por hora de todos los descansos fijos previsibles durante el año

3.3.4 Modificación y extinción del contrato

3.3.4.1 Modificación, movilidad funcional y geográfica

Modificación

Una vez que un contrato de trabajo es firmado debe cumplirse en los términos en los que ha sido pactado. Sin embargo, en determinadas circunstancias, puede producirse su modificación.

Las modificaciones más frecuentes son las que afectan a:

- La jornada de trabajo.

- El horario.
- El régimen de trabajo a turnos cuando no se haya pactado.

Cuando la empresa usuaria realice algún tipo de modificación en las condiciones de trabajo de personal en misión, debe comunicarlo lo antes posible a la ETT.

Movilidad funcional

El personal en misión se rige según lo establecido en los convenios sectoriales de la empresa usuaria en la que desarrolle su servicio.

Movilidad geográfica

Sólo se considera movilidad geográfica cuando la empresa destina al trabajador en misión fuera de un radio de acción de 30 kilómetros desde el término municipal en el que esté ubicada dicha empresa.

3.3.4.2 Extinción del contrato de trabajo

En este aspecto se aplica, en principio, la legislación laboral ordinaria. No obstante, existe una serie de requisitos específicos:

Preaviso

Extinción por finalización del contrato: La empresa o el trabajador comunicará a la otra parte la extinción del contrato con 15 días de antelación, si la relación laboral ha sido superior a un año. En los casos de interinidad, se atenderá a lo pactado.

El incumplimiento de este plazo por alguna de las partes dará lugar a una indemnización, a favor de la otra, equivalente al salario correspondiente a los días en que dicho preaviso no se haya cumplido.

Extinción por voluntad del trabajador: Cuando el contrato tiene una duración inferior al año, el trabajador tiene la obligación de respetar los siguientes plazos de preaviso:

- 15 días, si es técnico titulado.
- Una semana para el resto de los trabajadores.

Si el contrato es inferior a esos plazos de preaviso, estos quedarán reducidos a la mitad del tiempo pactado en el contrato.

En caso de incumplimiento, al trabajador se le podrá descontar de la liquidación el importe del salario correspondiente a los días de preaviso omitidos. Indemnizaciones por finalización de contrato.

Los empleados en misión tienen derecho a percibir una indemnización económica en el momento de la finalización del contrato equivalente a 12 días por año trabajado. Es frecuente que el importe de la indemnización ya vaya incluido en el salario-hora percibido por el trabajador.

3.5. Selección y formación

3.5.1 Selección

La ETT puede:

- Contratar directamente a los trabajadores que libremente seleccione.
- Dirigir ofertas genéricas a las oficinas de empleo para que sean ellas las que seleccionen al trabajador.

La ETT, al igual que cualquier otra empresa, tiene libertad para contratar o no a cualquier trabajador, pero no puede realizar discriminación por motivos de raza, sexo, estado civil, condición social, ideas políticas, sindicales, religiosas, etc.

3.5.1 Formación

Obligaciones:

- Invertir en formación el 1% de su masa salarial.
- Invertir el 0,25% de su masa salarial en formación en materia de prevención de riesgos laborales.
- Proporcionar formación suficiente y adecuada a las características del trabajo para el cual se contrata al trabajador.

La formación prestará especial atención a la prevención de aquellos riesgos a los que vaya a estar expuesto.

La formación puede ser impartida por:

- La ETT directamente o subcontratando dicha formación.
- La empresa usuaria con medios propios.

Pacto de permanencia: Cuando la ETT imparte y costea al trabajador un curso de formación profesional especializado para efectuar un trabajo específico en una empresa usuaria, puede pactar por escrito con dicho trabajador una obligación de permanencia en la empresa durante la duración del contrato hasta un tiempo máximo de un año.

Si el trabajador incumple el acuerdo, la ETT podrá obtener de él una indemnización por daños y perjuicios causados.

3.6 Cuestiones sobre la Seguridad Social para los trabajadores en misión

La ETT es responsable de dar de alta y cotizar en la Seguridad Social por el trabajador en misión.

3.6.1 Alta, cotización y prestaciones

El pago de cotizaciones a la Seguridad Social de un trabajador en misión corresponde a la ETT. Sin embargo, la empresa usuaria contrae también una responsabilidad subsidiaria, y tiene que estar debidamente informada del cumplimiento de las obligaciones por parte de la ETT.

En caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional por falta de medidas de seguridad, la empresa usuaria podría ser sancionada con un recargo de prestaciones a la Seguridad Social.

Conceptos excluidos de la cotización

- Dietas y gastos de viaje.
- Plus de transporte y distancia, siempre que no exceda el 20% del salario mínimo.
- Ayuda alimentaria.
- Herramientas y prendas de trabajo.
- Indemnizaciones.

3.7 Contrato de puesta a disposición

Así se denomina al contrato mercantil por el cual una ETT Cede temporalmente a un trabajador para que preste servicios en otra empresa, a la que se denomina usuaria.

Estos contratos generan:

- Una relación contractual entre la ETT y el trabajador temporal que será cedido.
- Una relación funcional entre la empresa usuaria y el trabajador temporal.

Características del contrato de puesta a disposición

Elementos del contrato

- Los sujetos del contrato son empresas (ETT y empresa usuaria).
- El objeto es la cesión del trabajador con el fin de que preste servicios en la empresa usuaria.
- El contrato no puede celebrarse en cualquier supuesto, sólo para aquellas actividades legalmente permitidas.
- La duración es determinada.
- La cesión de los trabajadores se produce a cambio de un precio, determinado por ambas empresas, y debe figurar con claridad en el contrato.
- La ley exige que el contrato se haga por escrito y en modelo oficial. En caso contrario, se considerará falta grave.

Contenido mínimo

- Datos identificativos de la ETT y de la empresa usuaria.
- La causa concreta que propicia el contrato, que son las permitidas por la ley:
 - Realizar una obra o servicio.
 - Atender exigencias circunstanciales del mercado.

- Sustituir temporalmente a otros trabajadores.
- Cubrir una vacante mientras dura el proceso de selección o promoción.
- El contenido preciso de la prestación laboral concreta que va a realizar el trabajador y la cualificación requerida.
- El detalle de los riesgos profesionales del puesto de trabajo a cubrir.
- Duración estimada del contrato.
- Lugar y horario de trabajo.
- Precio convenido.

Plazo máximo de duración

Los contratos disponen de un tiempo máximo determinado, que habitualmente coinciden en tiempo con la causa que motivó el contrato. Excepto en los siguientes casos:

- Por circunstancias del mercado: máximo de 6 meses (salvo que en el convenio colectivo aplicable a la empresa usuaria se haya ampliado dicha duración).
- Sustitución temporal de un puesto de trabajo permanente en proceso de selección o promoción: máximo de 3 meses.

Prohibición de contratación para puesta a disposición

- Sustitución de trabajadores en huelga.
- La realización de trabajos clasificados como muy peligrosos.
- La cobertura de puestos de trabajo en casos de despido improcedente, ocurrido en los 12 meses anteriores, o por extinción de contrato (excepto casos de fuerza mayor) por:
 - Modificaciones sustanciales en las condiciones de trabajo que redunden en perjuicio de la formación profesional del trabajador o en menoscabo de su dignidad.
 - Falta de pago o retrasos continuados en el abono del salario pactado.
 - Incumplimiento grave por parte de la empresa.
 - Despido colectivo.
 - Amortización de puesto de trabajo debidamente justificado.
 - Cuando en los 18 meses anteriores a la contratación los citados puestos de trabajo hubieran estado cubiertos durante un periodo de tiempo superior a 12 meses, de forma continua o discontinua, por trabajadores puestos a disposición por ETT.
 - Cesión de trabajadores a otras ETT.

También por convenio colectivo la empresa usuaria puede renunciar a la contratación de trabajadores cedidos por ETT.

3.7.1 Relación entre la ETT, empresa usuaria y los trabajadores en misión

Las empresas usuarias son las responsables de la dirección y organización del trabajo a realizar por el empleado contratado a través de la ETT.

Derechos de la empresa usuaria

- La facultad de dirección y control del trabajo corresponde a la empresa usuaria y la facultad disciplinaria corresponde a la ETT.
- Recibir información sobre el trabajador cedido.
- Recibir de la ETT la siguiente documentación:
 - Copia del contrato de trabajo o de orden de servicio.
 - Documentación que acredite el cumplimiento de abonos salariales y de Seguridad Social.

Obligaciones de la empresa usuaria

- Informar al trabajador de los riesgos laborales.
- Garantizar el pago del salario o de la Seguridad Social, en caso de que la ETT no cumpla con estas obligaciones.

Derechos de los trabajadores en misión

- Derecho de representación y reclamación a través de los representantes de los trabajadores de la empresa usuaria en todo aquello que afecte a las condiciones de ejecución de la actividad laboral. Queda excluida la reclamación de salario.
- Utilización de transporte e instalaciones colectivas de la empresa.
- Aplicación de la legislación laboral y de Seguridad Social.

Obligaciones del trabajador respecto a la empresa usuaria

- Cumplir las órdenes y controles que indique la empresa usuaria.
- Respetar el acuerdo de trabajo en exclusividad y plena dedicación, si así se llegara a pactar.

3.8 Cambios en el sector de ETT tras la reforma laboral

En 2008, la comisión europea apremió a los estados miembros a revisar las limitaciones que imponen a las empresas de trabajo temporal con el objetivo de su modernización para servir de complemento a los propios servicios públicos. Sobre todo, teniendo en cuenta que el peso de las ETT es decisivo en el mercado. Mientras que los servicios públicos españoles apenas intermediaron en el 3% de las colocaciones durante el año 2009, las ETT, según un informe publicado por la patronal de grandes ETT, lo hicieron en el 12% de los casos.

Sin embargo, y a pesar de las reiteradas reclamaciones por parte de las ETT para que se permitiera definitivamente su conversión en agencias de empleo globales, la reforma laboral, no ha satisfecho a todos, pese a sus avances.

Las esperanzas albergadas por las ETT de operar sin restricciones para colaborar en la dinamización del maltrecho mercado laboral español -como ya vienen haciendo en el resto de Europa-, no se han visto correspondidas. Si bien la reforma laboral efectuada en España vincula a las empresas de trabajo temporal con los servicios de colocación tanto estatales como autonómicos, no las equipara aun a las europeas.

La nueva ley ha eliminado, por un lado, las restricciones que hasta ese momento existían en sectores como la construcción, la sanidad o la Administración Pública, pero continúa limitando su labor a la gestión de trabajadores eventuales, cuando en casi la totalidad de la Unión Europea gestionan además la selección indefinida de trabajadores, la formación y el outplacement.

De cara a las ETT, la reforma, al menos en su ámbito de actuación, continúa limitando su labor a la mera cesión de trabajadores a las empresas de forma puntual, mientras tanto, en toda Europa este tipo de empresas gestionan ya toda la cadena de valor de recursos humanos. Las únicas excepciones son España, Grecia, Luxemburgo y Noruega. Las grandes ETT europeas han dado un paso más para convertirse en agendas privadas de empleo, expandiendo sus actividades más allá de la mera intermediación laboral temporal para gestionar todo tipo de contratos y ofrecer servicios globales de selección, formación, etc. en todos los sectores.

La Unión Europea fomenta esta conversión en los países en los que aún no se ha producido, como España (de momento), Noruega, Grecia y Luxemburgo. La Directiva sobre las empresas de trabajo temporal que la UE aprobó en octubre de 2008 obliga a todos los Estados miembros a revisar las restricciones de actuación que todavía tengan las ETT y señaló que, en un plazo de tres años, cualquier limitación que se mantenga será estudiada por la Comisión. Además, establece la misma fecha límite para que se inicie la colaboración entre los servicios de empleo privados y públicos.

Esta Directiva, unida a la situación del mercado de trabajo, impulsó al Gobierno español a incluir la reforma de la legislación sobre agendas privadas de empleo entre los puntos a tratar en la reforma laboral aprobada en septiembre de 2010. La Directiva impone también la equiparación de las condiciones laborales de los trabajadores contratados por ETT y los contratados por las empresas usuarias, equiparación que en España se aplica desde 1999.

Fuentes y notas explicativas

Empresas de Trabajo Temporal (ETT)

1.- Materia objeto de investigación

La información que se ofrece está referida a las Empresas de Trabajo Temporal (ETTs), a los contratos de puesta a disposición celebrados entre estas empresas y las empresas usuarias, a las características de los trabajadores contratados por las ETTs y a los contratos efectuados por las mismas y registrados en los Servicios Públicos de Empleo, así como a los trabajadores afiliados a la Seguridad Social en ETTs.

2.- Principales disposiciones legales

Las principales disposiciones legales vigentes durante el período de referencia de los datos son la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal, el Real Decreto 417/2015, de 29 de mayo, por el que se aprueba el

Reglamento de las empresas de trabajo temporal y la Orden ESS/1680/2015, de 28 de julio, que desarrolla el Real Decreto 417/2015.

3.- Fuentes de información

La información de base utilizada para elaborar este apartado se obtiene, según los casos, de las fuentes que a continuación se indican:

La correspondiente a las empresas, procede de los Registros de Empresas de Trabajo Temporal, los cuales contienen información sobre las inscripciones de las ETTs. Los datos contenidos en estos registros proceden, a su vez, de la documentación que las ETTs deben presentar ante la autoridad laboral competente - Dirección General de Empleo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social y órganos competentes de las Comunidades Autónomas - a efectos de solicitar autorización o comunicar cambios de situación.

La información referida a cesiones de trabajadores y contratos de puesta a disposición procede de las *Relaciones de contratos de puesta a disposición* que remiten mensualmente las ETTs a la autoridad laboral competente.

La información referida a los trabajadores contratados por las ETTs y a los contratos efectuados por las mismas y registrados en los Servicios Públicos de Empleo se ha obtenido de una explotación específica de la base de datos de contratos registrados. La información sobre trabajadores afiliados en ETTs se ha obtenido mediante la explotación específica del fichero de afiliación a los distintos regímenes de Seguridad Social, efectuando el cruce de los mismos con la información sobre NIF y cuentas de cotización de ETTs disponible en la Sección Central del Registro de Empresas de Trabajo Temporal de la Administración General del Estado.

4. - Notas generales

Se denomina ETT a aquella empresa cuya actividad fundamental consiste en poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados. Las empresas de trabajo temporal podrán, además, actuar como agencias de colocación cuando cumplan los requisitos establecidos en la Ley 56/2003, de 16 de diciembre, de Empleo, y su normativa de desarrollo. Asimismo, podrán desarrollar actividades de formación para la cualificación profesional conforme a la normativa específica de aplicación, así como de asesoramiento y consultoría de recursos humanos. Para mayor información puede consultarse en www.empleo.gob.es en el apartado de Empleo, el área de Empleo, Relaciones Laborales y Convenios Colectivos, que incluye información sobre las ETTs autorizadas en cada momento.

La información sobre cesiones de trabajadores recoge un acumulado de los correspondientes datos mensuales, contabilizándose tantas veces a un mismo trabajador como meses en los que haya sido cedido, al no poderse ofrecer el número real de trabajadores cedidos en el año a partir de las relaciones mensuales de contratos de puesta a disposición.

El contrato de puesta a disposición es el celebrado entre la ETT y la empresa usuaria teniendo por objeto la cesión del trabajador para prestar servicios en la empresa usuaria. Este tipo de contratos puede celebrarse en los mismos supuestos y bajo las mismas condiciones y requisitos en que la empresa usuaria podría celebrar un contrato de duración determinada conforme a lo dispuesto en el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores. Asimismo, también podrán celebrarse contratos de puesta a disposición entre una empresa de trabajo temporal y una empresa usuaria en los mismos supuestos y bajo las mismas condiciones y requisitos en que la empresa usuaria podría celebrar un contrato en prácticas o un contrato para la formación y el aprendizaje conforme a lo dispuesto en el artículo 11 del Estatuto de los Trabajadores.

Los datos de contratos registrados en los Servicios Públicos de Empleo por ETTs recogen exclusivamente los contratos de trabajo efectuados por las ETTs con trabajadores para prestar servicios en empresas usuarias. Los trabajadores con contrato registrado en los Servicios Públicos de Empleo contratados por ETTs para ser cedidos a empresas usuarias se han obtenido mediante consolidación, por indicador de persona física, de la información de los contratos registrados por ETTs, eliminando las duplicidades motivadas por la contratación en más de una ocasión de un mismo trabajador para ser cedido a empresas usuarias en el periodo considerado. En el apartado Contratos Registrados a Trabajadores Extranjeros (CEX) de este anuario se puede ampliar la información sobre trabajadores y contratos registrados con datos referidos a trabajadores extranjeros contratados por ETTs para ser cedidos a empresas usuarias.

Las cifras sobre trabajadores afiliados en ETTs reflejan el número de situaciones que generan obligación de cotizar, contabilizándose una misma persona tantas veces como situaciones de cotización tenga, ya sea porque tiene varias actividades laborales en un mismo régimen de Seguridad Social o en varios de ellos. Por ello las cifras ofrecidas no se corresponden estrictamente con el número de trabajadores.

Los datos de actividad económica que figuran en el apartado se refieren a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009, según establece el Real Decreto 475/2007, de 13 de abril, por el que se aprueba la nueva Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009.

Los datos por ocupación que figuran en el apartado se refieren a la Clasificación Nacional de Ocupaciones 2011, según establece el Real Decreto 1591/2010, de 26 de noviembre, por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Ocupaciones 2011.

5. - Notas a cuadros

Dado que una misma ETT puede tener centros de trabajo en varias provincias pertenecientes a una o varias comunidades autónomas, la suma de los datos provinciales no tiene por qué coincidir con el total de la comunidad autónoma a la que pertenecen, ni la suma de los datos para cada comunidad autónoma tiene por qué coincidir con el total nacional.

El enfoque que se realiza de este tema, no es autárquico al plano jurídico, puesto que una de las bases sobre las que se ha introducido la regulación de la contratación temporal, ha sido la evolución de la normativa de laboral; esto ha provocado en la flexibilización del vínculo laboral. En España, la ley no ha sido ambigua, por el contrario, ha ido a la par de la demanda de las empresas, cuyas estrategias son cada día más complejas (**Aparicio**, 2011).

España sigue la tendencia del resto de los países europeos flexibilizando las estructuras organizativas de las empresas, para lograr la adaptación a un mercado cada vez más competitivo. El trabajo temporal y la externalización de los servicios son una de las herramientas utilizadas cada vez más por las compañías para favorecer esta flexibilización. La importancia del trabajo temporal en España, es uno de los rasgos más característicos de la situación de empleo de las últimas décadas.

En España es la Ley 14/1994 por la que se regulan las Empresas de trabajo temporal y Reales Decretos y Convenios que se han desarrollado con posterioridad. La misma, establece toda la normativa que existe en las relaciones de las empresas y de los trabajadores destacando las que se refieren:

- Contrato de puesta a disposición: es el celebrado entre la Empresa de trabajo temporal y la empresa usuaria teniendo por objeto la cesión del trabajador para prestar servicios en la empresa usuaria, a cuyo poder de dirección quedará sometido aquél. Existen diferentes causas por las cuales se pueden formalizar este tipo de contratos.
- El salario: cuando un trabajador es contratado por una Empresa de trabajo temporal, percibe el salario y los complementos que le corresponden según lo establecido en el convenio colectivo aplicable en la empresa usuaria. La Empresa de trabajo temporal es la encargada de la retribución al trabajador, y de otros gastos.

Capítulo 4: Estudio empírico

Desarrolla una discusión sobre la metodología utilizada, presentando a continuación el estudio empírico realizado.

Con este capítulo empieza el análisis a nivel micro o de estudio empresarial de este trabajo.

El objetivo fundamental es responder a la pregunta ¿Las ETT son un mecanismo que aporta flexibilidad a las empresa? ¿En qué medida se ven afectadas por su uso? Con este objetivo, se han realizado un estudio de casos múltiples de 10 empresas que trabajan con ETT en un porcentaje amplio de su plantilla, que tienen una dimensión relevante y son empresas referentes en sus respectivos sectores.

En la primera parte se presenta la metodología del estudio de casos, y utilizaremos con rigor la metodología propuesta por **Yin Robert** Applications of case study research **Yin RK** (2011).

Son presentadas diez empresas, pertenecientes a diversos sectores de actividad, en torno a las cuales fueron realizadas entrevistas personalizadas y grabadas, transcritas en el presente trabajo de investigación. El cuestionario ha sido específicamente diseñado para este estudio, en línea con el marco teórico desarrollado en los primeros capítulos de esta investigación.

Todas las empresas participantes utilizan ETT en un porcentaje importante (superior al 10% en media de cómputo anual) del total de su plantilla, llegando en algún caso hasta el 40% de su fuerza laboral. Cada una tiene una estrategia diferenciada de las demás en sus respectivos sectores, pero han tenido un crecimiento importante en los últimos años y se han convertido en referentes de su mercado.

El capítulo se cierra con la comprobación empírica de las hipótesis de caso.

4.1 Metodología

Para el método del Estudio de Casos tenemos autores de referencia, como **Yin** (1994,13), según el mismo, los casos son *“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”*

Esta definición analiza tres de los distintos tipos de métodos de estudio de caso; los descriptivos, que se encargan de analizar como sucede un fenómeno organizativo dentro de su contexto; los explicativos, que revelan las causas de determinados fenómenos organizativos y el exploratorio, que persigue familiarizarse con una situación sobre la cual no se cuenta con un marco teórico bien definido.

Según el tipo de caso de estudio que tengamos que analizar, así definirá que tipo de estudio usemos para ello. En nuestro caso nos centraremos en los métodos de estudio de caso explicativos sobre el fenómeno que estamos analizando, las empresas de trabajo temporal.

Su uso ofrece importantes resultados e información que no puede ser encontrada por medio de los métodos cuantitativos y que es muy preciada para la toma de decisiones en empresas. Son habituales las investigaciones que utilizan esta metodología que dan como resultado publicaciones en revistas de gran difusión y calidad. Con el estudio de casos se busca llegar a nuevas certezas o situaciones de un fenómeno, la diferencia de lo que se está estudiando con su espacio, la formulación de nuevas teorías de la realidad, lo que se busca es encontrar las respuestas a preguntas en un escenario y momento definido, por ello no son formulaciones de verdades universales. El estudio de casos como método de investigación, no debe confundirse con la observación como instrumento pedagógico, la cual persigue examinar una sustantividad o un aspecto específico y fomentar la controversia.

De esta manera, pretende reflejarse la importancia del estudio de casos actualmente, pues da a conocer los aspectos notorios e ineludibles para poder realizar una investigación de este tipo de forma precisa sin dejar ningún aspecto importante de lado que le ofrezca a la investigación la autenticidad para que el estudio refleje y explique verdaderamente el fenómeno, situación o aspecto estudiado.

4.2. Estudio de casos vs métodos cuantitativos

Las investigaciones científicas, pueden ser ejecutadas en base a metodologías cuantitativas o cualitativas. La primera radica en el confrontar la teoría con la realidad existente, partiendo de una serie de suposiciones surgidas de la misma, siendo imprescindible obtener una muestra, ya sea en forma fortuita o discriminada, en cualquier caso, característica de una población o fenómeno objeto de estudio. Es decir, para realizar estudios cuantitativos es imprescindible partir de una teoría ya erigida, puesto que el método científico del cual se parte es deductivo; por el contrario, en la metodología cualitativa se suscita una teoría partiendo de una serie de proposiciones surgidas de un cuerpo teórico que será apto como punto de inicio al investigador, para lo cual no es necesario extrapolar un prototipo específico, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos.

Glasser y Strauss (1967); Deslauriers JP (2004) afirman que es complicado ignorar la teoría reunida en la práctica, debido a lo importante que esta resulta antes de comenzar la investigación; es decir, este conocimiento contribuirá en la formulación de las hipótesis generadas por el investigador, siendo lo correcto en este caso abstenerse de la apropiación no crítica de ésta base de ideas. Es así como el marco teórico se convierte en una parte principal de una investigación sea cual fuere el tipo de metodología usado, toda vez que ésta se servirá de sus aportaciones científicas.

Para **Sarabia** (1999) la investigación científica contemporánea es un bucle deductivo, inductivo e hipotético con dos pasos fundamentales:

Una primera de justificación-verificación, la cual consiste en un procedimiento de verificación del fundamento de una hipótesis mediante un dispositivo dispuesto al efecto (y susceptible de ser reproducido).

La segunda fase, de descubrimiento está hecha de observación, explicación, cavilación y generalización inductiva, con el objetivo de suscitar una hipótesis (lo que podría resultar empírico como solución al problema, respuesta a la materia o explicación del fenómeno).

Basándose en lo descrito anteriormente, se considera que las actividades relevantes para la investigación científica serían una observación y explicación del acontecimiento, seguido de una indagación de la realidad para la difusión de hipótesis explicativas a las causas, efectos y comportamiento de este hecho. Por último, una explicación contrastada de la hipótesis planteada en la idea de respaldar su verdadera amplitud de explicación.

4.3. Ventajas del estudio de casos

Al tratarse de una investigación empírica y basándonos en autores, destacamos que para **Yin** (1989) este método es adecuado para materias que se consideran prácticamente nuevas, ya que, la investigación empírica cuenta con las siguientes cualidades distintivas, tales como la investigación de un fenómeno coetáneo al ambiente real de estudio. Además, no se pueden definir de forma clara los límites entre el fenómeno y el contexto, siendo por ello, múltiples las fuentes de las cuales se extrapolan los documentos a estudiar, pudiendo estudiarse entonces como caso único o casos múltiples.

El debate de si es un método fiable o científico ha sido superado y los nuevos estudios de caso no muestran problemas de fiabilidad de sus conclusiones, puesto que este método ha sido utilizado tanto en el dictamen de problemas empresariales como a la enseñanza.

Buscando el respaldo de autores, **Chetty** (1996); **Chetty, S. K., Partanen, J., Rasmussen, E. S., & Servais, P.** (2014) define esta metodología como implacable, apoyándose en los siguientes puntos:

- Admite el estudio de un tema establecido.
- Es perfecto para el estudio de temas de investigación en los que las teorías preexistentes son contraproducentes.
- Es lícito para el estudio fenómenos en los que se persigue dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Desempeña un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado únicamente como la investigación de partida de un fenómeno concreto.

- Posibilita investigar los hechos no sólo desde el dominio de una sola variable, también desde puntos de vista múltiples.

Debido a las oportunidades que representa para desarrollar teorías en las que los factores de naturaleza inmaterial y la demostración de nuevas situaciones, el método de estudio de casos ha ido generando un enorme atractivo. Según **Arnold, B. C., Castillo, E., & Sarabia, J. M.** (1999) está cualificado para satisfacer todos los objetivos de una investigación, e incluso podrían analizarse diferentes casos con distintas intenciones.

En la vida existen relaciones difíciles con un origen causal las cuales pueden ser estudiadas a través de casos. El realismo da por válido que la verdad está en correlación con los fenómenos y nuestro conocimiento de la verdad es un asunto autosuficiente.

El investigador tiene como punto de partida una realidad externa, compleja, que puede ser entendida mediante la observación y la triangulación; además, el realismo supone la posibilidad de evaluar el conocimiento con medidas de integridad y autenticidad, algo que no es tan obvio en el constructivismo y la teoría crítica.

Por ello, lo más recomendable para este método es partir de una posición próxima al realismo. Si partimos de métodos de búsqueda objetivos y estudio de la evidencia podremos abordar teorías fiables. Se puede considerar que estamos ante una investigación científica si definimos bien el objeto de estudio y le aplicamos un método adecuado. Por un lado, buscamos mantenernos cerca de los fenómenos; pero, también buscaremos objetividad.

4.4. Validación de las premisas

A la hora de realizar un estudio, debemos asegurarnos de que la validación que lo respalda es suficiente, es decir, que lo dote de credibilidad y testimonie el rigor del mismo. La validez del estudio es lo que aporta la envergadura del mismo en relación a sus objetivos, de la misma forma que debe ser evidente la congruencia de sus componentes. A lo largo de cada fase del estudio se irá consolidando y desarrollando esta validez. Si a la hora de realizar el estudio de caso todos los procesos de se instruyen adecuadamente, desde el diseño y el desarrollo del trabajo hasta la planificación del informe incluyendo la divulgación de los resultados obtenidos.

Podemos clasificar o explicar la validez en cuatro formas, que se aplican en general a los estudios empíricos: validez de la construcción conceptual, validez interna, validez externa, y fiabilidad.

La validez de las construcciones conceptuales; conlleva ejecutar las métricas a las que se recurrirá durante el estudio para poder argüir con legitimidad, a partir de éstas, hacia las construcciones conceptuales que les dieron fundamento. Continuando un enfoque realista, suponemos que es admisible medir, no de forma perfecta, las

construcciones conceptuales. Dicho de otra forma, estimamos que cierta construcción conceptual, realmente existe, y la validez de esto es precisamente una medida de cuán bien se está evaluando el clima organizacional, de cuán bien el fenómeno observado se asemeja al fenómeno de la teoría. Yin (1994) sugiere diversos procedimientos para incrementar la validez de las construcciones conceptuales.

En el proceso de recopilación de datos podemos usar dos de ellas: utilizar múltiples fuentes de convicción y constituir una cadena de evidencia. Durante la elaboración del informe, tenemos la tercera: conseguir que el borrador del caso lo supervisen informantes clave.

La validez interna, es la lógica de la causalidad de un estudio explicativo, y está vinculada con la verdad de las inferencias que se realizan para determinar las causas de los fenómenos. En este punto es usual mencionar la importancia de evitar las correlaciones no causales y las correlaciones ecológicas. La clave de la validez interna es mostrar que lo que ocurrió con tales variables efectivamente causó lo que ocurrió en tales otras.

La historia puede aportar puntos de vista relevantes sobre la causalidad en el estudio de casos. En cuanto a la necesidad de proveer evidencias de nuestras afirmaciones. No es suficiente decirse, por ejemplo: *Al no haber nada en contra de mi punto de vista; puesto que, al contrario, ciertos hechos se pueden tomar como que apoyan mi punto de vista, por lo que mi punto de vista está probado.* La simple consistencia de los hechos con una hipótesis no son confirmaciones de la hipótesis, porque la consistencia también podría darse con hipótesis alternativas.

Tanto para el historiador como para el analista de casos, la verdad de un hecho se asigna en base a su probabilidad, más que en su plausibilidad o su mera posibilidad de ocurrencia. No nos referimos a un concepto axiomático de probabilidad, sino a cuán verosímil resulta que un hecho haya ocurrido de tal forma, sobre la base de cierta evidencia.

Esta probabilidad es ponderada y evaluada, es juzgada. Los investigadores deben aplicar “*criterio*” y fundamentar sus razonamientos y conclusiones en el estado del arte de su disciplina y en su experiencia vital. La validez interna se aplica a la realización de inferencias sobre la ocurrencia de eventos que el investigador no vio con sus propios ojos, sino que se enteró en entrevistas o leyendo documentos. ¿Es correcta? ¿Se consideraron todas las hipótesis rivales?

En algunas instancias, el método, cuando está bien aplicado, permite analizar hipótesis rivales plausibles para fortalecer la inferencia causal. El origen del caso puede ser empírico, es decir, derivado del examen de datos, o hipotético; ahora bien, estas hipótesis y datos empíricos no se utilizan para confirmar o corroborar teorías, sino para examinar una red amplia de implicaciones que permiten, aunque de modo incompleto, un enfoque científico de los problemas.

Es importante en los casos proponer explicaciones alternativas de un fenómeno y analizar su plausibilidad. Todas las alternativas relevantes, vinculadas o derivadas de las hipótesis, deben presentarse explícitamente y sujetarse a un examen crítico, eliminando las que no pasen pruebas cruciales. Por ejemplo, uno podría hipotéticamente atribuir el éxito de una empresa al poder carismático de su presidente, como alternativa plausible a otras, pero esta hipótesis se extinguiría si la base de datos del caso de estudio muestra que el mismo presidente fracasó en sus intentos de liderar otra empresa similar el año anterior, en un entorno interno y externo comparable. Así eliminamos una de las hipótesis alternativas plausibles al aplicarla explícitamente a otros contextos empíricos.

La validez externa erige el sometimiento al cual pueden los hallazgos del estudio universalizarse. Frecuentemente se suele hermanar la validez externa con la idea de muestreo y adquisición de pruebas representativas. Como hemos explicado con anterioridad, en el método de estudio de casos, la validez que nos interesa es la que guía a la generalización analítica, por la cual los resultados se pluralizan hacia una teoría más amplia, que permita en el futuro identificar otros casos en que los resultados del primero sean válidos.

La fiabilidad pone en manifiesto que las actuaciones de un estudio se pueden repetir con los mismos resultados; está asociada con la calidad de la medición. Cuanto mayor es la solidez de las mediciones más fiable serán los resultados del estudio: Si otro investigador realizara nuevamente el mismo estudio los resultados deberían ser los mismos.

Para afianzar esta fiabilidad es sustancial escribir procedimientos de las tareas que se realizarán en el estudio y llevar un registro de todos los pasos que se han dado. En términos técnicos, es imprescindible basarse en un protocolo del caso y levantar una base de datos con la información recopilada a medida que el proyecto de investigación se va conformando.

El diseño, es el plan de acción a seguir, donde se determinan y se da homogeneidad a la orientación y el enfoque del caso, los procesos de recopilación y estudio de la información buscando aportar mayor fiabilidad y validez al caso, Yin (1999)

Tal y como **apuntan Barzelay, M., & Cortázar Velarde, J. C. (2004); Rodríguez Cuéllar CJ (2016)** el caso tiene la capacidad de añadir más valor si las preguntas formuladas tienen un carácter explicativo y analítico, averiguando por qué ocurrieron los eventos de la manera en que han sucedido. Las preguntas explicativas dan pie para indagar más allá de la descripción de los hechos y ahondar en la comprensión de los resultados y sus causas **Yacuzzi, (2005); Contreras YS, Díaz FMR, Arreguín JJN (2016)**

4.5. Procedimiento para realizar un estudio de casos

Yin (1994) presenta tres condiciones generales para la utilización del método de estudio de casos como metodología:

- La primera tiene que ver con el tipo de pregunta general a la cual se pretende responder con el trabajo. Si la pregunta es del tipo ¿cómo? O ¿por qué?, entonces el estudio de caso podrá ser un método adecuado.
- La segunda condición tiene que ver con el control que el investigador tiene o no sobre los acontecimientos.
- La tercera condición está relacionada con la temporalidad del contexto en el que se desenvuelve el trabajo, de hecho, el estudio de caso es adecuado a fenómenos contemporáneos en el contexto de vida real.

El estudio de caso, siendo una estrategia de investigación amplia no es un mero método de búsqueda de adquisición de datos, se presenta como la metodología más adecuada para explicar diferentes realidades y permite tratar situaciones donde existen muchas más variables de interés que los datos, sin excluir la utilización de otras fuentes de información (**Yin**, 1994).

Figura 3. Utilización estudio de caso

Utilización del estudio de caso

Estrategia	Forma de la pregunta de investigación	Requiere control sobre la conducta de los eventos	Se centra en eventos contemporáneos
Experimento	Cómo, por qué	Sí	Sí
Encuesta	Quién, qué, dónde, cuánto	No	Sí
Análisis de archivo	Quién, qué, dónde, cuánto	No	Sí/No
Historia	Cómo, por qué	No	No
Estudio de caso	Cómo, por qué	No	Sí

Fuente: Robert Yin (1994:6).

4.6. Diseño del estudio de caso

¿Es cierto que las ETT aportan flexibilidad a las empresas para adecuarse a los cambios?

Nos situamos en un escenario, donde a nivel nacional las ETT van adquiriendo un peso importante incluso a nivel económico, por lo que se parte de una situación donde las ETT empiezan a jugar un papel bastante importante en las empresas para la contratación de personal.

Con ello perseguimos el objetivo de confirmar que las ETT son una herramienta fundamental a la hora de que las empresas obtengan flexibilidad, y cómo es la

Figura 4: Estrategia basada en el estudio de casos.



Yin RK. Case study research: Design and methods, 2004

Relación que se establece entre ambas para conseguir buenos resultados, cuales son los puntos fuertes y débiles de la misma.

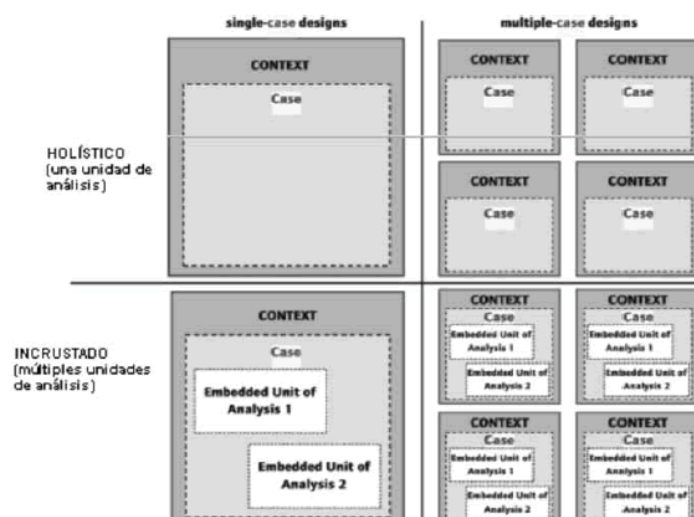
La información se recogerá mediante entrevistas realizadas a los responsables de las empresas que han querido participar en el estudio, el lugar será elegido por el entrevistado. Estos responsables deberán ser socios de las empresas, directores generales o de recursos humanos. Se pretende que los entrevistados tengan un conocimiento profundo del sector de las ETT y una posición importante en la toma de decisiones en la empresa, por lo tanto, estarán cualificados para responder a todas las preguntas.

Las entrevistas tendrán una duración mínima de 1 hora y máxima de 2 horas.

El objetivo es identificar la importancia que tienen las ETT en la contratación de personal cualificado para las empresas más importantes de algunos sectores.

El estudio sigue el diseño concluyente descriptivo, permitiendo la descripción aclaratoria de las causas y aportaciones de valor del consumo de ETT por grandes empresas consumidoras de este servicio y si realmente aportan flexibilidad a la organización.

Figura 5. Estrategia de estudio holístico e incrustado.

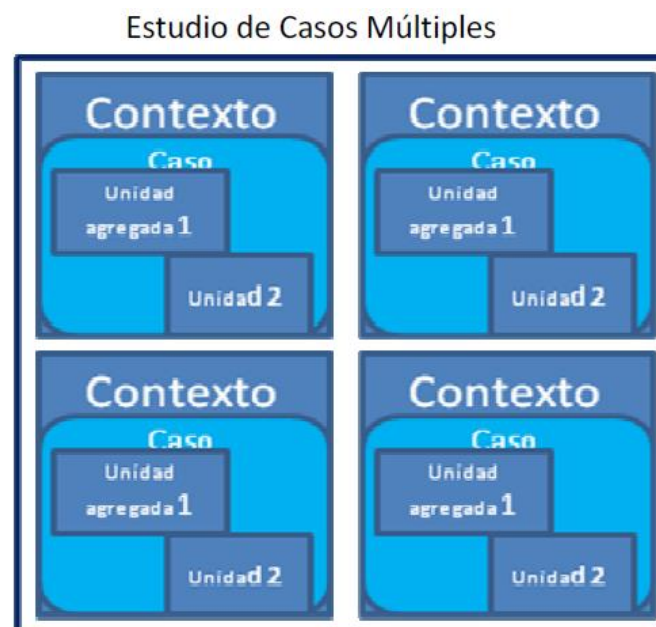


Fuente: Yin, R. (1994:46)

El tipo de estudio de casos escogido es el Estudio de Casos Múltiples Agregado, porque:

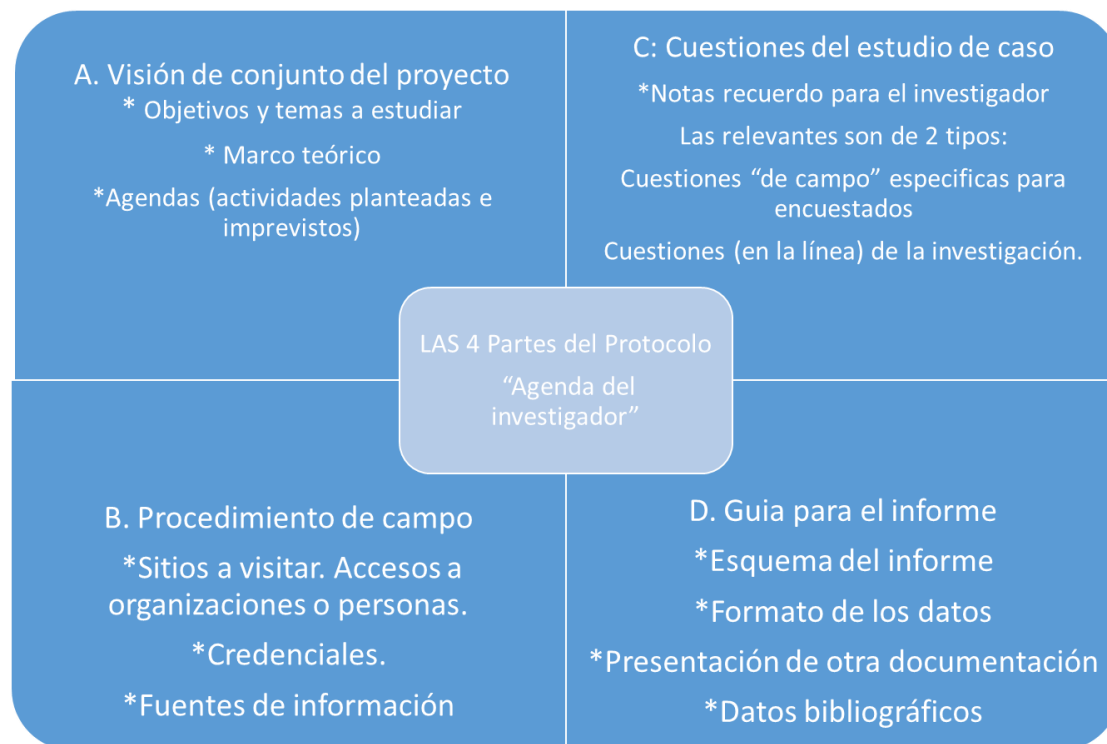
1. Se investiga el mismo “acontecimiento” en múltiples empresas, buscando la “generalización” basada en las evidencias de los estudios de las distintas empresas;
2. Se considera la no existencia de un caso único que represente todo el universo.

Figura 6 Estudio de casos múltiples.



Adaptado de Yin (2009), p. 46.

El Protocolo del Proyecto: Figura 7: El protocolo del proyecto.



Adaptado de Yin , 2009, pp. 79-93.

Según Yin (2003; 2009), el desarrollo del proyecto empieza con la elaboración del protocolo o “agenda del investigador” (figura 10.2.), que integra 4 partes: la visión de conjunto del proyecto que, en este estudio, se presenta en la introducción; los procedimientos de campo; las cuestiones del estudio, incluyendo las planteadas a los encuestados y las que se plantea el investigador; es decir, unas las cuestiones de campo y otras las cuestiones alrededor de la línea de la investigación; por último, surge la guía del informe, donde se presentan las directrices para el esquema del informe y los formatos de datos.

4.7. Objetivos y temas a estudiar

El objetivo general de este estudio consiste en confirmar si las ETT son una herramienta fundamental a la hora de que las empresas obtengan flexibilidad y cómo es la relación que se establece entre ambas para conseguir buenos resultados, cuales son los puntos fuertes y débiles de la misma.

De forma más concreta, este trabajo tiene cinco grandes temas:

1. La forma en que las ETT equilibran los altibajos de los márgenes de beneficio de las empresas y garantizan la eficiencia para adaptarse a los cambios económicos, y si además permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios para la empresa aportando rentabilidad a su negocio.

2. Si las ETT Simplifican el proceso de contratación de la empresa aportando rapidez.
3. Si las ETT son un freno a la precarización en el empleo y suplen la capacitación interna, no interviniendo en la flexibilidad cuantitativa interna.
4. Si las ETT reducen los costos laborales a largo plazo.
5. Si las ETT tienen en definitiva el principal papel de viabilizar la flexibilidad de la empresa.
6. Si las ETT Facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT. Adecuada.

De manera global, se busca entender si realmente las ETT facilitan la flexibilidad laboral, tal y como se ha explicado en el marco teórico, y si las ventajas que proporcionan son las que se han marcado con anterioridad.

Para conseguir esta premisa, por cada hipótesis se desarrolla un conjunto de preguntas, configurando un cuestionario que se adjunta en el posterior anexo.

4.8. Agenda

Las tareas planteadas, los medios y los tiempos son presentados en la tabla siguiente, en la cual se incluye la primera parte de la investigación, como elemento básico en el desarrollo del estudio de casos

Figura 8: Agenda del proyecto. Elaboración propia.

TAREAS	MEDIOS	TIEMPOS
Diseño del Proyecto Elección, lectura y análisis de bibliografía Estructuración del marco teórico Diseño del método de investigación	Biblioteca Artículos Internet Libros Publicaciones oficiales	Enero-Febrero 2016
Contactos con asociaciones empresariales y gubernamentales	Pedidos formales Contactos Visitas , Reuniones	Marzo -Abril 2016
Diseño de entrevistas y Validación de entrevistas	Selección de los indicadores según los objetivos Elaboración de la entrevista	Mayo 2016

Preparación del trabajo de campo Trabajo de campo	Pedidos de contactos con empresas Entrevistas a dirigentes de empresas Visitas a empresas Análisis de documentación y registros de las empresas encuestadas	Junio-Agosto 2016
Procesamiento de respuestas		Agosto –Septiembre 2016
Análisis de la información para diseñar conclusiones		Octubre 2016
Redacción final del informe y Entrega		Febrero 2017

4.9. Preguntas del estudio de casos y entrevistas

4.9.1 Recopilación de la información

Para obtener información suficiente que nos permita poder lanzar un primer análisis de esta situación se ha elaborado un cuestionario que pretende validar 13 hipótesis, para confirmar o no las mismas.

Las cuestiones que buscan respuesta son:

- La flexibilidad que les aporta trabajar con las ETT
- Valores más importantes de las ETT para las empresas
- Garantías que aportan las ETT a las empresas que contratan sus servicios.

La muestra está formada por diez grupos empresariales que trabajan en el mercado nacional, calificados según los criterios antes definidos, todos consumidores habituales de ETT Son de distintos sectores y están en diferentes fases de sus ciclos de vida.

4.9.2 Una vez confeccionado el cuestionario se realizó un caso piloto

Hay que señalar que el caso piloto, que es una sugerencia de Yin (2003; 2009), y que en este caso fue una empresa de Ocio y Espectáculos que se consideró especialmente relevante porque mantenía un alto porcentaje de plantilla a través de ETT (40%)

La utilización de múltiples fuentes de datos permite la triangulación de los mismos, garantizando la convergencia de datos y comprobando la validez de la información.

4.9.3 La aplicación del cuestionario

Las preguntas de campo están agrupadas en un documento “*Entrevista*”. La entrevista fue realizada presencialmente a directores de recursos humanos (últimos decisores en materia de recursos humanos) de las empresas entrevistadas, en el 60% de los casos participó también la Dirección General de la empresa en la entrevista.

La Entrevista, fue organizada de acuerdo con los temas desarrollados en los primeros capítulos del estudio.

Empieza con la descripción de la empresa, que incluye aspectos como sector de actividad, fecha de fundación, y origen del capital social. A continuación se pide la caracterización en términos de volumen de ventas y número de trabajadores. Los datos respecto a las causas del uso de empresa de trabajo temporal y si realmente aportan flexibilidad a las organizaciones.

Las entrevistas tuvieron una duración mínima de una hora, fueron todas grabadas y transcritas en el Anexo 2 de esta investigación.

Cada reunión fue concertada con una antelación suficiente y ratificada por la complicada agenda de los entrevistados.

4.10. Fuentes de evidencias y recopilación de la información.

Las fuentes de evidencias utilizadas en el estudio de casos son, por orden temporal, las siguientes:

- Medios de comunicación, internet e información de carácter informal,
- Páginas Web, documentación y registros de las empresas encuestadas;
- Datos aportados por el Observatorio del Instituto Nacional de Empleo para esta investigación, Datos recopilados de la Patronal de Empresas de Trabajo Temporal en España, e información aportada por el investigador por su dilatada experiencia de más de 20 años en el sector.
- Encuesta elaborada específicamente para este estudio
- Entrevistas personales a ejecutivos senior de cada empresa (10 en total, efectuadas entre junio y agosto 2016).

4.11. El paso siguiente

El paso siguiente es analizar, tabular, categorizar, testar, reagrupar la información para diseñar conclusiones, siendo la técnica analítica utilizada la síntesis de casos cruzados. El objetivo es cruzar los estudios de caso para comprobar la pertinencia de las hipótesis planteadas.

El informe de casos múltiples, con análisis cruzado de todos los casos, tiene dos tipos de público objetivo:

- Expertos: director y miembros del jurado de la tesis
- No expertos: dirigentes, “hacedores” estrategia en empresas, líderes, etc.

En el análisis, existe la preocupación de garantizar que la calidad del análisis es superior, o sea, que están presentes los 4 principios siguientes:

- El análisis está basado en todas las evidencias
- Aborda todas las interpretaciones alternativas
- Incluye todos los aspectos relevantes del estudio de caso
- Utiliza el conocimiento anterior del investigador que lleva a cabo el estudio

El informe final tiene una estructura analítica lineal comparativa, que es el resultado del análisis comparativo de los casos de estudio.

4.12. Descripción de los resultados y Premisas de la investigación

Justificando el método que hemos utilizado para desarrollar las hipótesis, el método de estudios de caso; en este capítulo procedemos a explicar los resultados obtenidos de los cuestionarios que se han confeccionado para contrastar las hipótesis extraídas del marco teórico y verificar si lo desarrollado hasta ahora concuerda con la realidad de las empresas de trabajo temporal.

Cómo se ha explicado en el capítulo anterior, se va a seguir el protocolo de este método de estudio.

Para la selección de las empresas se establecieron los siguientes criterios:

- Empresas con más de 50 trabajadores
- Empresas con una facturación superior a los 2000.000 €
- Empresas que tengan más más del 10% de su plantilla a través de ETT

Para el estudio de las hipótesis se eligen un total de 10 empresas líderes en sus respectivos sectores que aceptan realizar los cuestionarios y que cumplen los anteriores criterios.

Para validar el cuestionario, se realiza una entrevista piloto con una empresa del sector ocio y espectáculos, de la cual no se desvela el nombre, debido a la confidencialidad que ha querido conservar la misma.

Respecto al cuestionario piloto se hicieron algunas variaciones en los modelos de preguntas respecto al original. En el caso del estudio piloto, se realizó con una empresa que cuenta con tres grandes competidores a nivel nacional, debido a la importancia de la misma, se optó por darla como válida para constatar que el cuestionario propuesto estaba bien orientado a conseguir los resultados esperados para realizar el análisis de las hipótesis de partida.

Durante el desarrollo de este capítulo, se justificará la opción de estudio escogida (método de estudio de casos), desarrollándose y validándose según el protocolo establecido anteriormente. Además, se presentarán los cuestionarios realizados a diez empresas de diferentes sectores, que han aceptado participar en el mismo, sin revelar su identidad, por lo que se explicará al sector que pertenece, el número de trabajadores de la misma y el porcentaje de empleados a través de las ETT

La información contenida en la presentación de las empresas participantes en las entrevistas realizadas a cada persona que fue la responsable de atendernos en cada empresa fue grabada y posteriormente transcrita íntegramente (ver anexo).

Con este estudio se pretenden responder a las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1

Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

Hipótesis 2

Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

Hipótesis 3

Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

Hipótesis 4

Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

Hipótesis 5

Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

Hipótesis 6

Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

Hipótesis 7

Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

Hipótesis 8

Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

Hipótesis 9

Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

Hipótesis 10

Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.

Hipótesis 11

Las ETT Contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

Hipótesis 12

Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

Hipótesis 13

Las ETT Facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT. Adecuada.

De manera global, se busca entender si realmente las ETT facilitan la flexibilidad laboral, tal y como se ha explicado en el marco teórico. Si es realmente la herramienta que sirve para que las empresas dispongan de este perfil, y si las ventajas que proporcionan son las que se han marcado con anterioridad.

Por cada hipótesis se desarrollan un conjunto de preguntas, configurando un cuestionario que se adjunta en el posterior anexo.

4.13. Proceso de elección de casos

Graves & Thomas (2008) citan a **Eisenhardt KM** (1989) quien recomienda a los investigadores la elección de entre 4 a 10 casos, porque si puede ser difícil alcanzar conclusiones teóricas pertinentes con menos de 4 casos, más de 10 pueden provocar la “*muerte por asfixia de datos*” (**Pettigrew**, 1990); **Nelson L.** (2003) **Fletcher M, Plakoyiannaki E** (2011).

La elección de casos, realizada a partir del universo de empresas que consumen ETT en España, tuvo cinco fases:

Fase 1: Búsqueda efectuada en los medios de comunicación social, Internet, informaciones informales datos de la patronal de Empresas de Trabajo Temporal, y datos del Observatorio de Empleo en la oficina del Instituto Nacional de Empleo, que se facilitaron por dicho organismo en cuanto a consumos de ETT para esta

investigación. Conocimiento del investigador por su experiencia laboral en el sector. Objetivo inicial: buscar las 10 empresas de diferentes sectores que cumplen las características predefinidas en “*unidad de análisis*”.

Fase 2: La elección inicial condujo a grandes empresas consumidoras de servicios de ETT de cada sector, con el propósito de garantizar relevancia sectorial.

Fase 3: Fueron excluidas las empresas (o grupos) que utilizan trabajo temporal con gran volumen pero de forma discontinua a lo largo del año, estableciendo que las medias de trabajadores contratados a través de ETT y la plantilla de la empresa se debía establecer en una media de cómputo anual.

Fase 4: Hubo algunas empresas que no quisieron participar en el cuestionario por considerar que la información revelada en el mismo formaba parte de su estrategia, del mismo modo una empresa fue sustituida ya que se consideró poco representativa por la eventualidad y dispersión de la contratación por ETT lo que complicaba su estudio para este caso.

Fase 5: La lista de las 10 empresas seleccionadas fue revisada por una comisión expertos del sector, el investigador y el tutor de la tesis. Calificando los casos a estudiar, según criterios relevantes y antes definidos:

Empresas de más de 50 trabajadores de media de cómputo anual

Empresas con más del 10% de su plantilla a través de ETT

Empresas con una facturación superior a los 2 millones de Euros

4.14. Definición de Unidad de Análisis

Las “*unidades de análisis*” del estudio son las empresas que destacan en su sector de actividad o en su modelo de negocio y que, simultáneamente, respetan las tres condiciones siguientes:

Facturación superior a 2.000,000 € anual

Más de 50 trabajadores de plantilla

Más del 10% de la plantilla trabaja por ETT

Se considera que no existe solamente una unidad de análisis, porque:

1. No existe únicamente un caso que sea crítico para testar la teoría;
2. Ningún caso es único o extremo, ni tampoco es “*el caso revelación*”;

3. No hay solamente un caso que sea representativo o típico del fenómeno;
4. No existe un caso longitudinal (estudio en periodos de tiempo diferentes) que permita probar la teoría.

Antes de realizar un análisis de las respuestas obtenidas y validar o no las hipótesis empleadas, se muestra una presentación de las diferentes empresas entrevistadas,



poniendo en situación datos como su fundación, número de empleados, sector y número de empleados que provienen de las ETT

1 (Piloto)

Sector de ocio y espectáculos

Ficha técnica

Fundación: hace 114 años con 11 trabajadores en plantilla.

Situación actual: tiene 180 trabajadores, repartidos en 9 centros en toda España.

Tiene tres grandes competidores que operan en el mercado nacional de origen multinacional, manteniéndose como la única empresa nacional con representación relevante en su sector.

Estacionalidad: En general su demanda se mantiene en todo el año, teniendo cierto repunte en Navidad.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 40% del total.

Historia y caracterización

Desde su fundación como teatro hace más de un siglo, la empresa ha tenido que adaptarse y crecer evolucionando con las tecnologías nuevas y ampliando con salas de cines. El cine es por ahora la primera ventana de explotación de una película (un 21% de la recaudación va al Estado, un 3% va a derechos de autor, un 34% para el dueño de la sala, distribuidores y productores se reparten el 42%).

El cine es un medio de comunicación y también un acto social que anualmente llega a millones de espectadores, su impacto es evidente y puede ser considerado como la forma de espectáculo más frecuentada. Al ser la primera “ventana” de explotación de las películas, la incidencia de su mayor o menor éxito en este ámbito es determinante para las sucesivas fases de explotación en su recorrido comercial. Desde el año 2006 se ha observado una tendencia constante en la disminución del número de salas existentes en nuestro país. En el año 2015 han tenido actividad 3.588 salas cinematográficas en 711 cines.

Los cines semanalmente declaran, al Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA) los empresarios titulares de salas de exhibición, y relativa a la actividad que realizan, las películas que exhiben, la recaudación bruta obtenida por la venta de entradas en cada sesión programada, y los espectadores que asisten a cada una de ellas. Las empresas de exhibición distribuyen la programación de sus salas en sesiones diarias cuya duración y número depende del número de películas por sesión, de la duración de las películas a exhibir, y de su estrategia comercial, pudiendo variar entre una y hasta diez diarias, en el caso de exhibición de cortometrajes. Los datos relativos a cada sesión (fecha, hora y minuto, película exhibida, recaudación y espectadores) son declarados, con una periodicidad semanal, al ICAA Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales, siendo validados y procesados para diferentes usos. Uno de ellos es poner a de los interesados los más relevantes y de mayor interés del sector.

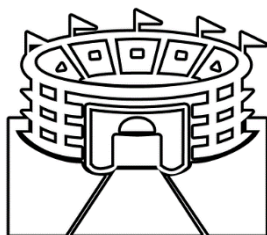
Las cifras del año 2015 para el mercado de salas de exhibición son superiores a las del año anterior. El número total de espectadores durante el año 2015 ha ascendido respecto a 2014 subiendo a 96,14 millones, frente a los 87,99 del año anterior. La cifra de espectadores de cine español ha disminuido, pasando de 22,41 millones en 2014 a 18,57 millones en 2015.

La empresa define como sus valores:

Tener sólo a los mejores, Crear un gran equipo, Ser mejores cada día y la Confianza para su cliente interno y externo.

2

Sector construcción de estructuras deportivas



Ficha técnica

Situación actual: tiene 78 trabajadores, repartidos en 3 centros en toda España.

Fundada en el año 2003, la empresa ha cambiado el modo de ver y de pensar sobre el hielo sintético.

Tiene alta competencia y se mueve en mercados internacionales.

Estacionalidad: En general su demanda tiene un gran aumento en invierno, pero al moverse a nivel internacional se concentra en las etapas de verano e invierno en ambos hemisferios.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 20% del total.

Historia y caracterización

Es el líder mundial en fabricación y distribución de hielo ecológico gracias a un modelo de negocio que se basa en la innovación constante y desarrollada por un equipo versátil y con experiencia en el sector del hielo y el entretenimiento.

Concentra todos sus esfuerzos en desarrollar, cada año, una nueva generación de pistas de hielo sintético que proporcionen la mejor sensación de deslizamiento. Su enfoque hacia un producto de calidad y respetuoso con el medio ambiente ha sido reconocido por algunas de las marcas más prestigiosas del mundo. Producen un hielo sintético con unas características que hacen que sea el único hielo ecológico.

Su producto puede encontrarse en más de 80 países de los 5 continentes, ya que exportan a todo el mundo. Sus clientes provienen de distintos campos del entretenimiento y del hockey profesional.

En un corto período de tiempo, desde 2003, la empresa ha dedicado todos sus esfuerzos en I+D+I, reuniendo tanto a los mejores científicos en su campo como a profesionales del deporte, a desarrollar este producto único.

En la fabricación del hielo sintético utilizan materiales de la mejor calidad, con la mayor densidad molecular, siempre a la vanguardia de la tecnología.

Con esta tecnología la empresa fabrica, vende, alquila y distribuye a cualquier lugar del mundo dos tipos diferentes de hielo sintético para poder adaptarse mejor a los propósitos del cliente.

Cada uno de los paneles de hielo viene identificado con un número de serie único que certifica su origen y calidad. Todos sus productos se someten a los más estrictos controles de calidad.

Es el creador y fabricante, en exclusiva, del hielo sintético que utilizan en sus instalaciones.

Al controlar cada paso del proceso de fabricación de su hielo sintético pueden ofrecer una amplia gama de formas, tamaños y colores hasta encontrar la combinación perfecta para cada proyecto.

Su único límite es tu imaginación. Sus expertos en hielo ecológico colaboran estrechamente con sus clientes para incorporar cualquier característica especial que puedan necesitar en sus pistas de hielo.

Han hecho evolucionar su negocio transformando pistas de patinaje en parques temáticos, creando un mundo de fantasía de hielo alrededor de cada uno de sus productos. La empresa produce, instala, vende o alquila sus instalaciones.

3

Sector Automoción



Ficha técnica

Fundación: hace 39 años con 14 trabajadores en plantilla.

Situación actual: tiene 378 trabajadores, repartidos en 11 centros en toda España.

Se mueve en un sector con gran competencia.

Estacionalidad: En general su demanda se mantiene en todo el año.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 10% del total.

Historia y caracterización

Se han convertido en distribuidores nacionales de una marca emblemática en vehículos industriales que cumple en este 2017 126 años, dejando tras de sí una intachable trayectoria en el que se ha convertido en un auténtico referente del sector. La empresa matriz nació en 1891, gracias al traslado de la empresa de ferrocarriles Vabis a Södertälje, donde, años después, se uniría con Scania, una empresa sueca que fabricaba maquinaria pesada.

Durante su dilatada historia, ha conseguido una serie de hitos que le han hecho ganarse una reputación única en el sector. En 1923, fue una de las primeras empresas en desarrollar el motor de cuatro cilindros, dándole a sus vehículos un plus de potencia y seguridad.

Algunos años después, todo el mundo quedaba impresionado cuando probaron los primeros motores diésel de la marca, destacando el poco ruido que producía y su rápida aceleración.

Este avance siguió imparable por el siglo XX, hasta el punto que, en el año 2000, su marca líder celebró el millón de vehículos vendidos en todo el mundo.

Este logro no lo hizo relajarse, sacando al mercado el primer camión Euro 6 de Europa e innovando llegando a tener una flota de 170.000 vehículos conectados, dando buena cuenta de la inversión en tecnología realizada. Así pues, la marca seguirá cumpliendo años teniendo la certeza de que ha podido con crisis financieras, OPAs hostiles y otras adversidades y teniendo en cuenta que el mejor activo que tiene son sus clientes.

En España (Objeto de esta investigación).

Casi 40 años de experiencia en el sector avalan al grupo de empresas en España. Conocen perfectamente las necesidades del transporte y ofrecen servicios de confianza en un sector que tanto valora la transparencia y calidad de su servicio. El grupo humano que representa esta empresa tiene como misión la satisfacción de sus clientes. Estos son los pilares de una empresa sólida y solvente y con uno de los mayores crecimientos del sector a nivel nacional.

El compromiso medioambiental del concesionario es reducir al mínimo los efectos en el entorno. Esto se consigue de varias formas. Con pequeñas pero numerosas acciones cumplen su compromiso con el medio ambiente. La reducción del dióxido de carbono, la eficiencia energética, las normativas sobre emisiones, las políticas, el reciclado, el tratamiento al final de la vida útil son partes del compromiso de la empresa con el medio ambiente. Considerar cada producto desde la perspectiva del ciclo de vida útil es sólo una parte de su empeño por ahorrar recursos y energía, por reducir el consumo de combustible y las emisiones. La política medioambiental de la empresa se aplica a todas las actividades.

Rendimiento medioambiental

Para garantizar continuamente la supervisión y la información del rendimiento medioambiental en la red de producción, se ha establecido un sistema de información interna que se aplica a todas las unidades de producción y todos los centros de investigación.

Permisos medioambientales

Las operaciones en todos los centros de producción disponen de los permisos necesarios según las legislaciones nacionales. El impacto medioambiental de estos centros consiste principalmente en emisiones al aire, vertidos en aguas, productos residuales y ruido. Además de la legislación y las condiciones incluidas en los permisos, también aplicamos requisitos internos y normas en cada operación que deben seguirse exhaustivamente.

Gestión del riesgo medioambiental

La gestión del riesgo del fabricante y concesionario se centra en acciones preventivas para proteger a los empleados y los valores fundamentales de la empresa. Cuenta con un procedimiento de aplicación en todo el grupo para integrar cuestiones relativas al riesgo de daños medioambientales con otros trabajos de gestión de riesgos. Cada unidad dispone de un plan de emergencia para gestionar los problemas medioambientales.

4

Sector agroalimentario



Ficha técnica

Empresa fundada en 1967 con 17 trabajadores.

En la actualidad tiene 630 trabajadores, repartidos en 7 centros en toda España.

Tiene alta competencia.

Estacionalidad: Demanda mantenida, con mayor carga de trabajo en otoño e invierno.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 30% del total.

Historia y caracterización

Desde 1967, este grupo trabaja para continuar siendo un referente de calidad e innovación en el mercado de la aceituna, cubriendo todas y cada una de las diferentes fases que permiten que una aceituna de calidad llegue a nuestros clientes.

Los más de 50 años de experiencia en el sector han propiciado un conocimiento profundo de la materia prima y la posibilidad de optimizar al máximo cada uno de los procesos con el fin de ajustar el producto final a las necesidades de clientes de todo el mundo.

Siempre en vanguardia, pero con el máximo respeto hacia los valores tradicionales que inspiran su trabajo diario y les ayuda a mantener altos niveles de calidad en cada una de las recetas que elaboran.

Desde su fundación, el Grupo ha evolucionado notablemente para poder adaptarse exitosamente a las necesidades de un mercado exigente en el que, sólo cuidando hasta el mínimo detalle, su lema es *“podemos lograr la excelencia”*. En la actualidad, cada uno de los centros productivos, logísticos y comerciales trabajan en todo el mundo para llevar los mejores productos a la mesa de los consumidores más exigentes.

Datos del grupo

Comercialización en más de 50 países.

Equipo formado por más de 630 empleados.

Más de 5 mill de m2 en plantas de fabricación y plantaciones propias.

Cuentan con la calificación más alta en las principales certificaciones mundiales.

Última tecnología al servicio de la calidad y seguridad alimentaria.

Valores del grupo

- Visión

Continuar siendo un referente de calidad en el sector, creciendo año a año internacionalmente y logrando que tanto clientes, como consumidores y compañeros se sientan satisfechos y orgullosos de habernos elegido.

- Misión

Cumplir de forma eficiente con las expectativas más exigentes de clientes, consumidores y trabajadores generando productos y procesos innovadores que satisfagan sus necesidades y contribuyan a cumplir sus objetivos.

- Valores Corporativos

Cada producto que sale de sus fábricas, cada trato cerrado con un cliente, cada nueva idea pues en marcha, cada éxito y cada nuevo intento están realizado siempre

alrededor de los valores corporativos que se resumen en nuestros compromisos con la sociedad con la que habitualmente interactuamos.

- Calidad

Controlando cada proceso en todas sus fases e intentando ofrecer productos y servicios con la calidad exigida y cumpliendo escrupulosamente con los controles y auditorias que nos evalúan continuamente.

- Eficiencia

Realizando un estricto seguimiento y control de cada una de las fases del proceso a través del cual nuestros productos llegan al mercado. Reduciendo ineficiencias y mejorando costes para aportar más valor a nuestros clientes.

- Entorno

Elaborando y comercializando sus productos siempre con el máximo respeto al medio ambiente. El cuidado del medio natural, la conservación de la biodiversidad y las buenas prácticas ambientales son pilares fundamentales de nuestro trabajo y el de nuestros proveedores.

- Equipo

Escuchando de forma activa a cada uno de los integrantes que intervienen en cada proceso, así como a clientes, proveedores y consumidores. Convencidos de que en nuestra búsqueda de la mejora continua todos somos importantes.

- Innovación

Asumiendo riesgos e intentando aportar soluciones innovadoras que aporten valor añadido a nuestro equipo, clientes y consumidores. La innovación aplicada a cada una de las tareas que realizamos a diario para aportar al mercado nuevas y exitosas propuestas.

- Mercado

Manteniendo una actitud proactiva con el mercado. Trabajando en equipo con proveedores y clientes, lo que nos permite el crecimiento mutuo y aportar soluciones conjuntas para ofrecer mejores condiciones a nuestros clientes.

5

Sector de la hostelería y turismo



Ficha técnica

Fundación: en 2003 con 28 trabajadores en plantilla.

Situación actual: tiene 275 trabajadores, repartidos en 8 centros en toda España.

Tiene alta competencia.

Estacionalidad: Demanda estacional, aunque varía en cada centro, puntas en diciembre, enero y agosto, así como otras festividades.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 20% del total.

Hoteles de gran categoría en 6 ciudades con encanto.

Historia y caracterización

El grupo cuenta con ocho hoteles con categoría de 4 o 5 estrellas Gran Lujo Monumento. Todos ellos están situados en las ciudades de Barcelona, Badajoz, Córdoba, Granada, Sevilla y Valencia, y clasificados entre los mejores hoteles de España. Están ubicados en zonas privilegiadas del centro urbano y ofrecen instalaciones y servicios de la máxima calidad.

Con esto, los huéspedes podrán disfrutar de una experiencia inolvidable desde todos los puntos de vista, con habitaciones de calidad superior, alta gastronomía, y todos los servicios tanto de ocio como empresariales.

Especializados en:
Bodas y banquetes

Ubicación privilegiada, los mejores servicios y una calidad gastronómica superior. Ofrecen un programa personalizado para que disfrute del banquete con todas las garantías que una ocasión de esta relevancia se merece. Disponen de programa un de valores añadidos especialmente creado para bodas.

Convenciones y eventos en sus Hoteles.

Los hoteles que componen la cadena destacan por sus ubicaciones inmejorables y dotaciones excepcionales. Disponen de los mejores recursos para la celebración de congresos, convenciones, incentivos, cursos, así como cualquier acto o evento de empresa o cualquier tipo de celebración.

Restauración

La restauración es una de las prioridades de la cadena. En todos los hoteles se puede encontrar una oferta gastronómica amplia y refinada, que utiliza siempre productos frescos y apuesta continuamente por la innovación. Los restaurantes combinan a la perfección tradición y modernidad, lo clásico con lo vanguardista. El resultado es una cocina de alto standing que se adapta a todos los gustos y necesidades. Una auténtica fiesta de los sentidos. A la calidad superior de su cocina, cabe añadir la elegancia de todos sus establecimientos, decorados con gran gusto y distinción. En todos los restaurantes de la cadena, gastronomía y estilo van unidos. Cuentan con un equipo joven, con entusiasmo y vocación de servicio, lo cual da como resultado una cuidada selección de platos creativos e innovadores, servidos en un marco inmejorable.

6

Sector financiero



Ficha técnica

Fundación: en 1907 con 5 trabajadores.

Situación actual: tiene 291 trabajadores, repartidos en 110 centros en toda España.

Tiene alta competencia.

Estacionalidad: Demanda mantenida, su mayor carga de trabajo es en primavera.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 10% del total.

Historia y caracterización

Empresa financiera fundada en 1907 con 5 trabajadores.

Es una Entidad de Crédito que se propone dar el mejor servicio y la más amplia oferta de productos financieros a sus socios y clientes. Siendo consciente de que su labor de intermediación financiera se desenvuelve dentro de la economía regional, con cuyo desarrollo se encuentra especialmente comprometida, y a la que aporta valor añadido en la creación de riqueza. Es una Caja abierta a todos los sectores, y a todo tipo de clientes, particulares, empresas e instituciones.

GRUPO FINANCIERO AL QUE PERTENECE

Es miembro copropietario de tres grandes sociedades que forman el Grupo financiero

- BANCO COOPERATIVO ESPAÑOL

Cuyo principal objetivo es contribuir a que las Cajas Asociadas alcancen una posición de mercado relevante, y se beneficien de las ventajas y sinergias competitivas de su asociación al Grupo. Es bróker financiero de las Cajas, diseña productos de última generación financiera y facilita el acceso a mercados internacionales.

- SERVICIOS INFORMÁTICOS

Provee al grupo de un sistema potente de comunicaciones, facilita el teleproceso de toda la red y permite estar en vanguardia en cuanto a hardware y software se refiere. Es uno de los principales grupos bancarios operantes en España. Cuenta con más de 2.703 oficinas y 9.162 empleados y su gran solidez financiera y patrimonial se plasma en unos activos de más de 59.000 millones de euros y unos fondos propios de más 4.400 millones de euros.

Datos del grupo

La creación del Grupo por parte de las Cajas, les permite ofrecer una gama y un nivel de calidad de productos y servicios de carácter universal, especializado y personalizado gracias a los amplios conocimientos que de sus mercados posee cada Caja. Tienen, un campo de actuación definido para desempeñar su papel de forma diferenciada pero no aislada, porque la cooperación dentro del Grupo permite acceder a ámbitos más amplios. De esta manera, puede prestar los mismos servicios que los bancos y que las cajas de ahorros, manteniendo intacta la vinculación con su ámbito territorial.

El marco institucional que representa el Grupo, así como la estructura empresarial que ha surgido en torno a ella, confirma la consolidación del proceso de concentración más reciente y de mayor envergadura realizado en la banca cooperativa española. El sistema de integración resultante es un modelo de banca federada que permite salvaguardar la autonomía de las Cajas que lo forman, sin tener que renunciar al requisito indispensable de operatividad bancaria y eficiencia

empresarial, al tiempo que supera las limitaciones de cada Entidad por su respectiva dimensión individual y el ámbito geográfico de su actividad.

El sistema de banca por el que ha optado el Grupo se caracteriza por su descentralización operativa y por la aplicación del principio de subsidiariedad, desarrollado sobre la base del criterio de independencia jurídica y de decisión de cada miembro.

7

Sector de la hostelería y turismo 2



Ficha técnica

Fundación: 2006 como consecuencia de la compra de una empresa con 507 trabajadores. Actualmente superan los 900 trabajadores en la empresa.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 30% del total en España.

Historia y caracterización

Un nuevo estilo de hoteles urbanos, en el corazón de nuestras ciudades, todos de categoría 4 estrellas, conectados con nuestro mundo, diseñados para unir funcionalidad, confort y estilo. Hoteles donde las personas son la prioridad, nuestra razón de ser. Son hoteles con personalidad propia y en continua adaptación a los nuevos tiempos y a las nuevas tendencias.

La filosofía que va totalmente ligada a la empresa evoca simplicidad, frescura, funcionalidad, nuevas ideas y nuevas energías. Su visión es llegar a ser la compañía hotelera referente de los clientes para disfrutar y preferida por los profesionales para trabajar, liderando el cambio y desarrollando un compromiso social y medioambiental.

De igual modo, nos hemos marcado como misión la de ser la compañía hotelera urbana en la que nuestros clientes y equipos compartan experiencias felices, con estilo fresco y dinámico, logrando una rentabilidad sostenible.

Actualmente ofrece un portafolio de 11 hoteles situados en ciudades clave de España como Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, Córdoba y Oviedo. Desde el lanzamiento de la marca, en 2006, nuestra empresa ha desarrollado procedimientos y herramientas de gestión que la convierten en una de las marcas hoteleras urbanas españolas más dinámicas y con un crecimiento sólido en estos años.

El grupo es propietario de la mayoría de los hoteles de la marca, pero combina ese modelo con arrendamientos y contratos de gestión para otros inversores. Los planes de expansión de la marca contemplan nuevos proyectos en ciudades clave tanto nacionales como internacionales, con prioridad de ciudades de Europa y América.

Valores de la empresa

- Optimismo

Preparados para enfrentarse a las dificultades con buen ánimo y perseverancia, descubriendo lo positivo que tienen las personas y las circunstancias, confiando en sus capacidades y posibilidades. Esfuerzo como símbolo por hacer y por ser felices.

- Proactividad

Tienen que tomar iniciativas, aportar propuestas; deben conocer el impacto de nuestras decisiones y responsabilizarnos de que las cosas sucedan.

- Trabajo en equipo

Creen en el equipo, basado en la participación voluntaria, el compromiso, la colaboración y un orgullo de pertenencia que fomente el compañerismo, el respeto y la solidaridad.

- Aprender y enseñar

Capaces de dar lo mejor de ellos mismos para mostrar el camino a quien o necesita y ser receptivos escuchando con atención y agradecimiento.

- Orientación a las personas

El principal activo de esta empresa son las personas. En sus hoteles quieren satisfacer las necesidades de sus clientes y empleados.

- Fiabilidad

Somos dignos de confianza y competentes. Hacemos bien nuestro trabajo. Demostramos profesionalidad, ética y transparencia en todas nuestras relaciones.

- Integridad

Elegir la opción justa y correcta, aunque suponga algún coste personal; dispuestos a mantener esta elección, aún en condiciones adversas y ante posibles presiones, tentaciones o dificultades.

- Compromiso

Sorprender a los que se relacionan con la empresa superando sus expectativas, esforzándose e implicándose al máximo en cada momento. El número de trabajadores actuales es 826 repartidos en 11 hoteles. Aunque depende de cada centro tiene una alta estacionalidad en determinadas épocas del año.

8



Sector del Marketing y Servicio al cliente en empresas relacionadas con el turismo.

Ficha técnica

Fundación: en 1907 con 5 trabajadores.

Situación actual: En su filial española dan empleo a 120 trabajadores y su porcentaje de ETT es un 15% (en años anteriores han tenido el 50% de la plantilla por ETT).

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 15% del total.

Historia y caracterización

La industria de la hostelería y el turismo tiene su razón de ser en dar la mejor experiencia de cliente posible, y manifiesta que *“nos encanta poder ayudar a que nuestros clientes, hoteles y agencias de viaje, puedan hacer realidad este objetivo”*. *“Es algo que llevamos en la sangre”*, y les diferencia con respecto a su competencia”.

En el año 2014 comienzan un proceso de expansión internacional comprando su filial española.

Todo el personal es bilingüe, estableciendo el inglés como idioma oficial de la empresa, si bien es valorable un segundo o tercer idioma en la compañía.

La nueva empresa surgió porque vio una oportunidad de prestar mejor servicio a sus clientes con una escala global. Trabajan con hoteles y agencias de viaje, generando información y confianza en sus relaciones, ayudando a establecer costes de agentes, agencias de viajes y hoteles.

Tienen el honor de dar servicio a más de 60.000 hoteles y a más de 200.000 agencias de viaje en más de 160 países. Actualmente tienen centros en EEUU, Noruega y España.

Exigen a todos sus colaboradores:

1. Generar confianza

Con una actitud empática, orientada hacia el cliente, de forma que entienda que estamos dispuestos a ayudarle.

2. Separar el problema de las personas, teniendo en cuenta las tres categorías de la relación:

Percepción

Tomar consciencia de las diferentes percepciones, reconociendo el punto de vista de la otra parte, aunque no estemos de acuerdo. No culpar a los otros, por ver las cosas de forma diferente.

Emoción

Debemos reconocer y entender las emociones de las partes, permitiendo al cliente dejar escapar la tensión. Es muy importante el autocontrol emocional, evitando reacciones como contraatacar o la sumisión. Debemos potenciar la asertividad.

Comunicación

La negociación es un proceso de comunicación bilateral, con el propósito de llegar a una decisión conjunta. Deben evitarse los monólogos, la ausencia de escucha activa y los malos entendidos.

3. Búsqueda de los intereses que hay tras las posiciones

En muchas negociaciones es posible encontrarse varios intereses compartidos que les facilitarán avanzar hacia la consecución de un buen fin. En ocasiones, estamos tan preocupados por nuestros intereses que prestamos poca atención a los de los demás. Debemos ser capaces de descubrir los intereses de los clientes y plantear sus servicios y propuestas, como respuesta a la necesidad de los hoteles y empresas que representan.

4. Generar el máximo número de opciones

Ampliar opciones en lugar de buscar soluciones únicas, introduciendo distintas variables. Se puede facilitar la toma de decisiones del cliente, de este modo, lograremos que su elección sea su idea.

5. Negociar basándose en criterios objetivos

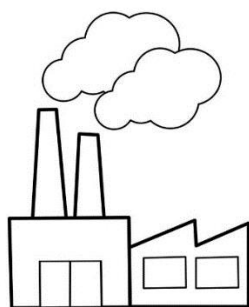
Un criterio es una norma objetiva, independiente de las dos partes, para valorar y escoger entre las distintas opciones. No se debe ceder ante la presión, solo ante la razón.

6. Buscar la mejor alternativa posible al acuerdo.

También sirve como un plan alternativo para compararlo con cualquier aspecto que se proponga.

9

Sector industria



Ficha técnica

Fundación: en 1892 con 1 trabajador.

Situación actual: 21.900 trabajadores, repartidos en 129 centros en todo el mundo.

Tiene alta competencia.

Estacionalidad: Demanda estacional, mucho más alta en verano si bien la actividad se mantiene todo el año.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 30% del total en España.

Historia y caracterización

Empresa multinacional fundada en 1892 con 1 sólo trabajador que tuvo la brillante idea de empaquetar líquidos. En 1898 empieza su proceso de automatización produciendo 24 unidades por minuto y teniendo una temprana expansión en 1906 abarcando EEUU, Europa, Sudamérica y Asia Pacífico.

En 1919 se adapta rápidamente a los cambios normativos e incorpora los refrescos a su producción.

Sus ventas alcanzan los 11 millones de dólares e integra un sustituto del corcho natural en 1927.

En 1936 adquiere otra empresa del sector y empieza a producir con estaño entrando en el negocio de las latas.

De 1941 a 1945 cambia su producción a productos de guerra, hasta 1952 cuando entra en el mercado de los alimentos, cuidado personal, hogar y otros.

En 1968 introduce el plástico en sus materiales de envasado.

A partir de 1972 su potencia financiera le permite la compra de otras empresas del sector y un fuerte crecimiento a nivel internacional. Su estrategia está basada en la permanente innovación (desde 1984 introduce Pet/metal) liderando continuos cambios y evolución en sus productos.

En 2014 compra su principal competidor de origen español mejorando su posición a nivel regional y mundial.

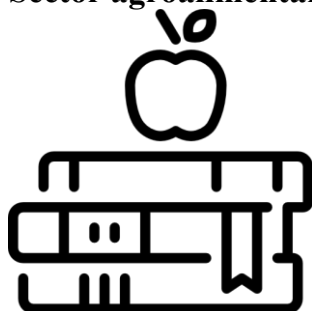
Datos del grupo

Su continuo crecimiento y proceso de adquisiciones le lleva de 1900 millones de dólares en 1989 a más de 8000 millones en 1997. Sus cuatro pilares son los mismos que instauró su fundador hace ya 125 años: Curiosidad, innovación, calidad y sostenibilidad.

En los últimos 125 años, la compañía se ha convertido en una empresa global fuerte con operaciones tanto en mercados establecidos como emergentes. Ha construido una cartera diversificada de tecnología de envasado de metal que sirve los mercados de bebidas, alimentos, cuidado personal, hogar y lujo.

10

Sector agroalimentario 2



Fundación: en 1977 con 14 trabajadores.

Situación actual: 540 trabajadores repartidos en 4 centros.

Estacionalidad: Demanda estacional, desde septiembre a marzo

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 17% del total en España.

Historia y caracterización

Establecida en Andalucía desde 1977 como una cooperativa de segundo grado, la empresa es uno de los mayores productores, envasador y exportador del sector en el mundo.

Constituida sobre una organización de cooperativas agrarias, controla cada una de las etapas del proceso de elaboración: desde el cultivo y la cosecha a la elaboración, distribución y comercialización del producto terminado, lo que garantiza una rigurosa trazabilidad y un mayor control de calidad en todas las fases de la cadena de producción, desde el origen hasta el destino final.

Actualmente, integra 10 cooperativas y a más de 3.500 agricultores asociados, llegando a alcanzar una producción anual de más de 65.000 toneladas de producto y exportando a más de 75 países alrededor del mundo.

Valores de la empresa

Misión

- Contribuir al crecimiento sostenible de nuestros agricultores garantizando la comercialización de sus productos por todo el mundo. Garantizar a los agricultores que su producción anual será comercializada a un precio justo que garantice el futuro para las siguientes generaciones.

- Aportar valor a sus clientes con productos saludables obteniendo una rentabilidad óptima.
- Promover el desarrollo personal y profesional de sus empleados y favorecer el progreso socio-económico de la comarca.

Visión

- Visión externa: Fortalecer su posicionamiento de liderazgo en el sector, con el objeto de convertirse en el primer referente mundial dentro de su sector.
- Visión interna: Construir una organización con una verdadera cultura orientada a la innovación en procesos y productos, que favorezca la gestión de forma integral de nuestra cadena de valor y con un reconocimiento de empresa a nivel nacional que aporte un prestigio acorde con el posicionamiento de la empresa en el mundo.

Valores

- Orientación al cliente: Vocación de servicio para cubrir las necesidades de los clientes en una relación de plena confianza y desarrollo constante.
- Identidad: Sentimos sus raíces y expresarlas con orgullo.
- Integridad: Hacer lo que dicen, creer en su potencial, en nuestro producto y en ellos mismos.
- Sostenibilidad: Crecen en un equilibrio respetuoso con el entorno, las personas y los recursos.

4.15. Análisis de la información y redacción del informe

Posteriormente se analizarán los cuestionarios obtenidos, empezando a clasificar las respuestas dadas por las empresas con el fin de ir resolviendo si las hipótesis que fueron lanzadas se cumplen o no, en opinión de las empresas entrevistadas, para extrapolar la misma.

Tras el análisis de los datos se redactará un informe donde se vuelquen las entrevistas, con las respuestas obtenidas, su posterior análisis y las conclusiones que se han podido extraer de las mismas.

Análisis empírico de la información.

Se basa en las evidencias de las entrevistas así como otra información facilitada por los directivos de las compañías entrevistadas y sitios Web de las empresas.

De acuerdo al guion de preguntas que se estableció anteriormente, y adjunto (anexo I) se realizó una entrevista a cada una de las empresas. A cada persona responsable de representar a la empresa durante la entrevista se le solicitó una justificación de las preguntas realizadas, para así poder desarrollar un mejor análisis del método.

El cuestionario realizado, surge en base a las hipótesis extraídas del marco teórico, de las cuales, a su vez, subyacen varias preguntas en torno a las mismas. En las conclusiones sobre la confirmación o no de las hipótesis sobre las que partimos como válidas, se podrán incluir transcripciones relevantes que tuvieron lugar durante la entrevista.

Caracterización de la muestra

Tabla 30

Empresas	% de plantilla por ETT
Sector agroalimentario 2	17 %
Sector industria	30 %
Sector Sector del marketing y Servicio al cliente	15 %
Sector hostelería y turismo 2	30 %
Sector financiero	10 %
Sector hostelería y turismo	20 %
Sector agroalimentario	30 %
Sector Automoción	10 %
Sector construcción estructuras deportivas	20 %
Sector ocio y espectáculo	40 %

Hipótesis 1. Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

Pregunta 1. ¿Considera que las ETT son una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de una mayor demanda de sus clientes?

Todas las empresas entrevistadas han estado de acuerdo en la confirmación de esta premisa, coinciden en que realmente se surten de las ETT para conseguir trabajadores de forma puntual, en momentos donde la demanda que tienen por parte de los clientes es mayor, puesto que es una herramienta que facilita mucho solventar esta situación, al no ser siempre estas situaciones esperadas o preestablecidas.

Por ejemplo, en el caso de una de las empresas del sector agropecuario, durante la entrevista nos señala además que debido al sector en el que compiten, tienen que estar preparados para la necesidad de flexibilidad en la adecuación de los recursos, y señalan que:

“aunque España es el primer productor mundial, existen otros países que también son productores y si su campaña es mala, afecta a nuestra demanda”.

Otras puntualizan que recurren a las ETT para facilitar esta labor debido a la estacionalidad que tienen en el sector e incluso para cubrir los periodos vacacionales de sus empleados.

Pregunta 2. Si los trabajadores son contratados a través de una ETT, ¿Se obtiene una garantía de que el rendimiento será el adecuado?

En este caso, la respuesta dada por la mayoría de las empresas entrevistadas, más del 60% no ha sido la esperada según la hipótesis de partida. Al contrario de lo esperado, no consideran que esta herramienta les dote de la garantía de contratar a un trabajador que rinda de forma adecuada. Si bien es verdad que la justificación de esta postura no es coincidente entre todas ellas.

Algunas de las empresas, simplemente no lo consideran así, sin un argumento que consolide esta posición. Otras, sin embargo, al ser objetivo de la empresa la formación de sus trabajadores, optan por una respuesta más favorable, aunque sigue siendo una negativa ante el hecho de que esto sea una garantía por la mera contratación de los trabajadores a través de esta herramienta. La minoría de las empresas si considera que, al contar con este servicio, esto implica una garantía de respuesta en cuanto al rendimiento, pues como justifica una de ellas:

“la eventualidad de la contratación genera un plus de compromiso, especialmente porque muchos trabajadores que acreditan su valía terminan siendo incorporados en plantilla de manera indefinida. Por otro lado, la ETT es la primera interesada en enviar trabajadores adecuados y competentes para validar su servicio.”

Pregunta 3. Las ETT sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado.

De nuevo, todas las empresas entrevistadas, coinciden de forma positiva con esta premisa. Además de considerar que las ETT concilian sus necesidades de adquirir

mano de obra en base a la demanda del mercado, puntualizan la importancia que tienen para ellos este servicio aportado por las ETT

Entre las respuestas recibidas a esta pregunta, cabe destacar, tanto la importancia que supone para algunas empresas entrevistadas este matiz, como los tipos de demanda que sufren otras, y la flexibilidad que este servicio les aporta en estos picos de variación.

“Si, como acabo de comentar dependemos de la producción del mercado mundial de aceitunas de los países productores y de una demanda creciente en su consumo global”.

“Si, en nuestra actividad se producen picos de demanda y la ETT se ha convertido en una buena herramienta”.

“Si, para nosotros es una ayuda para ajustar nuestra necesidad laboral a la demanda sin sobredimensionar la plantilla. En nuestro caso, nuestro producto puede tener un gran éxito estacional y esto genera necesidades puntuales de mano de obra”.

Hipótesis 2. Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

Pregunta 4. Las ETT pueden suponer una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector.

Esta premisa fue validada por las diez empresas entrevistadas de forma unánime. Además, en varias entrevistas, se hace alusión a que aun considerando que esto suponga una ventaja en su empresa, respecto a sus competidores directos, están casi seguros de que no son los únicos en usar esta herramienta, dando por hecho que las demás empresas de este sector también se nutren de la misma.

En otros casos, agregan que además de ser algo ventajoso, es la rapidez y la flexibilidad que les proporciona el apoyarse en las ETT lo que les genera esta ventaja frente a sus contrarios, ya que son capaces con estas cualidades de responder a las fluctuaciones de trabajo.

“Siempre, por flexibilidad y ahorro de costes. Supone una gran ventaja competitiva especialmente porque te permite tener una plantilla flotante disponible para la producción, externa a tu plantilla interna lo que aporta flexibilidad, eficacia, eficiencia y rentabilidad”.

“Si, aunque la mayor parte de las empresas del sector usan esta herramienta”.

“Si, claramente. Para nosotros nos aporta una ventaja competitiva por la flexibilidad y la rapidez”.

Pregunta 5. Las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.

La mayoría de las empresas entrevistadas han confirmado esta pregunta de forma afirmativa. Tan sólo tres de las entrevistadas no están del todo de acuerdo con esta afirmación. Es aquí donde encontramos tres argumentos diferentes que no lo respaldan. Uno de los casos está totalmente en desacuerdo, para otra de las empresas, no es especialmente una de las ventajas que tienen las ETT, mientras que la tercera no está de acuerdo ni en desacuerdo, puntualizando lo siguiente:

“Podría ser, en el sentido de que aportan flexibilidad a la organización”.

En la mayoría de las empresas, respaldan esta premisa basándose en que ayudan a mejorar su rentabilidad, que esta afirmación se confirma sobre todo a largo plazo o incluso a medio plazo.

“Si, además cada día este sector ajusta mucho más sus márgenes. Esto hace que la correlación entre el servicio que prestan y su precio hace muy rentable su uso en el medio plazo”.

Pregunta 6. La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

En este caso todas las empresas, a excepción de una coincidieron afirmativamente en la utilidad de las ETT a la hora de poder captar personal de forma rápida cuando abren nuevos centros.

La única empresa que no lo afirma con rotundidad aclara que podría ser útil, pero no lo afirma al no ser un servicio al que hayan recurrido.

“Podría serlo, aunque no la hemos usado especialmente en este sentido”.

Otras hacen las siguientes afirmaciones

“Si, de hecho, la hemos utilizado en varias ocasiones”.

Hipótesis 3. Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

Pregunta 7. ¿Es la ETT una herramienta válida para ajustarse a los cambios de ciclo económico?

De nuevo todas las empresas entrevistadas confirman esta premisa con rotundidad, no dudan en que la flexibilidad que aporta esta herramienta les es muy útil a la hora de afrontar este tipo de cambios.

“Si, y en nuestro caso ha sido una herramienta excelente para superar la crisis.”

“Si, de hecho, hemos adaptado su uso según estos ciclos armonizando nuestras necesidades de personal y aportando flexibilidad.”

“Si, y si los cambios coyunturales de la demanda se convierten en una tendencia por cambio de ciclo, usar ETT aporta flexibilidad y capacidad de adaptación para la supervivencia de la compañía.”

Pregunta 8. Utilizar la ETT como herramienta de flexibilidad proporciona a la empresa una mayor eficiencia ante situaciones de crisis o rápido crecimiento y necesidades del mercado.

El 100% de las empresas entrevistadas están de acuerdo con esta afirmación, apuntando que la rapidez con la que actúan las ETT les permite adaptarse a las distintas necesidades.

“Si, para ajustar personal o incorporarlo en épocas de gran crecimiento.”

“Ante cualquier contingencia, la rapidez y flexibilidad que te aporta la hacen una herramienta imprescindible en este sentido.”

Pregunta 9. La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

En esta premisa nos encontramos con dos perfiles diferentes, el primero, y mayoritario, respaldado por 7 de las empresas entrevistadas concuerdan en que es así.

Por otro lado, las tres empresas restantes no desmienten esta premisa, simplemente aclaran que esto puede ser así, pero que ellos no usan esta herramienta o no la usan en un amplio registro, de ahí que no lo confirmen.

“Sí, pero exclusivamente en perfiles de baja cualificación.”

“En nuestro caso se ha producido siempre que se ha tenido la necesidad.”

“Si, así lo hemos hecho en el pasado y seguiremos haciéndolo en futuras aperturas.”

Hipótesis 4. Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.
--

Pregunta 10. El hecho de que las ETT tengan perfiles de trabajadores garantiza la velocidad de adaptación a las demandas de las empresas.

En esta premisa, casi la mitad de los entrevistados, confirma que esto es así por distintos motivos o situaciones, en el caso de un perfil especializado, y además esta velocidad es lo que les permite adaptarse a los cambios.

Por otro lado, cuatro de las empresas entrevistadas no están de acuerdo, bien porque es la propia empresa la que se encarga de formarlos, por sus valores, o bien porque entienden que finalmente deben formarlos para un mejor rendimiento, por lo que este proceso no permite que se acelere la adaptación.

“No, en general hay que formar el personal en la compañía.”

“En nuestro caso muy habitualmente nosotros aportamos el personal.”

“Sí, y nos genera flexibilidad en este sentido.”

Pregunta 11. Lo que más se valora de la ETT es la rapidez del servicio con la que buscan los trabajadores de su empresa.

Para la mayoría de las empresas que fueron entrevistadas, esto no se cumple. No por ello implica que sean contrarias a esta afirmación. En muchos casos aun no respaldándola no es el servicio que más valoran de una ETT Tan sólo es así para dos de las empresas entrevistadas.

“No especialmente, es importante la adecuación del perfil (en un plazo razonable)”

“Es un valor, pero no especialmente lo que más valoramos.”

Pregunta 12. La empresa de trabajo temporal es una ayuda para sustituir bajas de trabajadores.

Nuevamente todas las empresas afirman rotundamente el valor que les genera el trabajar con las ETT en este sentido. Siendo esta vez sí, una de las razones por la que algunas usan este servicio para contratar trabajadores.

“Sí, es una de las razones de su uso.”

“Sí y se ha utilizado por esta causa.”

Pregunta 13. La empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.

En este caso, y siendo esta premisa muy parecida a la anterior, hemos encontrado pequeñas variaciones en las respuestas, que, aun siendo todas afirmativas, en dos

casos únicamente, se ha puntualizado el por qué no tiene una afirmación tan rotunda como la premisa anterior, o como el resto de las empresas entrevistadas, bien porque no es el servicio principal de su uso o porque debido a la política de empresa estas bajas no se cubren. El resto de caso si concuerdan con esta afirmación.

“Podría servir para suplir las vacaciones, en nuestro caso es política estratégica no aumentar más el número de trabajadores indefinidos en los centros.”

“Si y también la usamos por esta causa.”

Pregunta 14. La empresa de trabajo temporal es una fuente para captar talento para su organización.

Se confirma esta pregunta por todas las empresas, concretamente tres de las empresas lo confirman, pero puntualizando en qué tipo de situaciones les sirve para captar talento, ya que no es un caso que se cumpla en todas las ocasiones.

Dentro de las empresas que están de acuerdo, algunas remarcan que este tipo de contratación le vale al trabajador para demostrar su valía y así poder pasar a formar parte de la plantilla.

“Si, de hecho, así ocurre en la actualidad, pudiendo demostrar durante su contratación la valía de los trabajadores puestos a disposición para incorporarse de manera permanente en la empresa.”

Hipótesis 5. Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

Pregunta 15. Las ETT dotan de mayor flexibilidad a la empresa, al cambiar la relación laboral del trabajador por una relación mercantil con la propia ETT

Tan sólo dos de las empresas entrevistadas no han coincidido con esta premisa, una de ellas por no ser un tema que domine, sin querer entrar en más especificidad y la otra simplemente puntualiza que esto no tiene por qué ser así, puede ocurrir o no.

En el caso de las empresas que coinciden con esta premisa, o lo afirman rotundamente o puntualizan que esto es la principal ventaja que encuentran en las ETT y que aporta rapidez y eficacia.

“Si, esto aporta rapidez y eficacia.”

“Esta es la principal ventaja del uso de ETT”

Pregunta 16. ¿Le aporta esto un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada?

La mayoría de las empresas coinciden en que esto se confirma. Que además les resulta interesante conocer cuál es el coste de las ETT, y poder adaptar las necesidades de la empresa según el coste de cada hora de trabajo. Otras, aunque lo confirman puntualizan posteriormente que en su caso esto no es así, pues suelen incorporar a los trabajadores que contratan por ETT a su plantilla. Tan sólo una de las empresas ha negado esta premisa, con la siguiente justificación a su respuesta.

“No, (es más una herramienta de selección)”

Pregunta 17. Lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT

Aquí tenemos disparidad de opiniones, si bien es verdad que tampoco encontramos una negativa rotunda al respecto, no es un aspecto que a la mayoría de los entrevistados le parezca resaltable de la relación con las ETT

Algunos entrevistados sí que encuentran muy interesante esta parte de la interacción de la empresa con la ETT

“Si, de hecho, en mi opinión es determinante a la hora de elegir la ETT”

“Si porque esto determina por la respuesta y profesionalidad minimizar los errores.”

Pregunta 18. La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa. Como se podría ir adivinando a lo largo de este análisis tras las respuestas obtenidas con anterioridad, esto es algo que confirman prácticamente todas las empresas, totalmente. A excepción de una de las entrevistadas, que es la propia empresa la que aporta trabajadores muchas veces.

El resto de los entrevistados lo ratifican.

“Si, de hecho, es la única herramienta de selección externa que usamos.”

“Si, es la principal causa de su uso.”

Hipótesis 6. Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

Pregunta 19. Las ETT pueden ser una herramienta para la búsqueda de talento en el mercado que una vez probado por su desempeño la valía, pasan a ser incorporados en la empresa de manera permanente, y contratados directamente por la empresa. En esta afirmación el 90% de los entrevistados coinciden en la veracidad de la misma; puntualizando cada uno en su caso por qué es así. Para muchos esta es una forma de ampliar su plantilla, y con esta herramienta, pueden tener un “período de prueba” del empleado antes de su contratación como parte de la plantilla de la empresa.

Tan sólo una de las empresas no ha coincidido, no por no considerarla válida. En su caso, debido a la política interna actual de la empresa, ahora mismo no pueden incluir a más trabajadores en plantilla, por lo tanto, no llegan a afirmar que esto sea así.

“Si, generalmente las personas siempre son contratadas antes por ETT”

“Si, especialmente en algunos perfiles, en otros casos también lo usamos para probar trabajadores que seleccionamos directamente nosotros, pero que queremos probar eventualmente hasta que se incorporan de forma permanente en plantilla una vez comprobada su valía.”

Pregunta 20. La contratación de una ETT es una fórmula de acceso a su empresa y de facilitar la incorporación de trabajadores que en un futuro pueden ser contratados directamente por usted.

Realmente, esta es una premisa muy parecida a la anterior, es por eso que la respuesta dada por todas las empresas es idéntica a la de la afirmación anterior. Reiterando por tanto que esto ocurre casi siempre en la empresa, volviendo a exceptuar la empresa que no admite actualmente más empleados en plantilla, pero que bien podría cambiar estas circunstancias en el futuro.

“Si, si bien en nuestro caso los trabajadores se incorporan por ETT unos meses y finalmente siempre se incorporan en plantilla.”

Pregunta 21. Basándonos en la experiencia, ¿es la ETT una herramienta para probar trabajadores sin experiencia, valorar su capacidad y poder contar con ellos directamente en su futuro?

La mayoría de los entrevistados afirman esta premisa. Puntualizan que es algo que han probado desde su empresa, para añadir a nuevos trabajadores en plantilla, o incluso que para ellos se ha convertido en la forma de buscar a los nuevos trabajadores.

Una vez más, tenemos la puntualización de la empresa que ahora mismo no maneja esta parte del servicio de las ETT, pues no amplían personal, por lo tanto, no tienen necesidad del uso de esta herramienta. Aunque no descartan el uso de la misma en un futuro.

“Si, en este sentido aumenta la empleabilidad de algunos trabajadores.”

Pregunta 22. Las ETT facilitan la contratación de trabajadores por su empresa.

En esta premisa todas las entrevistadas coinciden y afirman que esto se cumple.

Algunas porque lo encuentran más ágil, otras porque en este sentido tienen opción de comprobar las habilidades y competencias de futuros trabajadores y otras lo afirman rotundamente sin más.

“Aumentan su empleabilidad, en el sentido de que facilita su posterior incorporación en plantilla. Acreditan sus habilidades y competencias para el puesto.”

Pregunta 23. Las ETT facilita la contratación de trabajadores con las mismas condiciones que los trabajadores contratados directamente por la empresa.

Las diez empresas afirman que es una premisa que se cumple. Tan sólo un par de ellas puntualizan que se trata por la rapidez, o que es el principal motivo por el que la usan.

“Si, sólo aporta rapidez (por su búsqueda) y luego se incorporan”

Hipótesis 7. Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

Pregunta 24. Las ETT son una fuente de captación de talento y de mano de obra especializada para su compañía.

Es una premisa que se confirma por todas las empresas que se han entrevistado. Ya sea porque lo encuentra una herramienta de las ETT imprescindible, porque es algo que ha ocurrido con anterioridad y sigue ocurriendo, o lo confirman, aunque no sea la herramienta de captación a la que recurran con mayor frecuencia. En cualquiera de los casos, todas coinciden en que es así.

“Si, como hemos explicado generalmente todo el personal nuevo se incorpora previamente por ETT”

Pregunta 25. Las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.

En esta premisa, aunque las empresas en general están de acuerdo, hay varias que puntualizan que, aunque esto debe ser así, en su caso, al ser ellos los que aportan la mayoría de las veces al personal, no es lo que más valoran o no están en posesión de una opinión más rotunda sobre este tema.

El resto de las empresas, sí que afirman esta premisa sin objeción

“Tienen que aportar personal adecuado. La mayor parte de las contrataciones contratamos mano de obra no cualificada (aunque pueden existir excepciones), esto no quita que las personas deban ser competentes para el puesto.”

“Si y es una necesidad muy importante para nosotros.”

Pregunta 26. Puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).

En esta premisa es donde se encuentra una mayor diversidad de opiniones. Alguna simplemente lo afirma, otras puntualizan que es más fácil para ellos la desvinculación de esta forma. Para otras, es importante el proceso de selección dentro de la ETT, para que realmente puedan encontrar esta productividad.

“Moralmente sí. Las personas en estructura son más difíciles de desvincular.”

“Sí, y para nosotros es muy importante para valorar a los trabajadores que luego contratamos directamente.”

Pregunta 27. Las ETT logran una mayor adecuación del perfil y son una herramienta para conseguir el talento que requiere la organización.

En esta premisa, se pueden clasificar las respuestas en dos apartados; los que afirman la misma, una minoría de cuatro. Para los que no hay gran diferencia entre esta y otras de las cuestiones anteriores, o no es un hecho tan rotundo de afirmar.

“Puede serlo, aunque no percibo gran diferencia. El gran valor que me aportan es la flexibilidad.”

“Sí, nuestras búsquedas son siempre a través de la ETT”

Pregunta 28. Lo que más valora de la ETT es la adecuación del perfil a las necesidades de su empresa.

Las mismas empresas que respaldaron la premisa anterior, vuelven a afirmar esta, obteniéndose de nuevo una minoría de tres empresas que no lo confirman por no ser por ejemplo lo que más valoran, aunque sí que valoren esta faceta.

“Es importante, pero lo que más valoro es la flexibilidad, y poder comprobar la valía del trabajador antes de incorporarlo en plantilla directamente.”

“Sí, y que el perfil se ajuste a lo solicitado.”

Pregunta 29. La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa. Esta premisa se confirma en la mayoría de las empresas. Es sólo una de las entrevistadas la que no lo utiliza, aunque confiesa que espera que sea una de las fórmulas a usar en el futuro. En el resto de las confirmaciones cabe destacar alguna de ellas, tales como:

“Sí, (de hecho, es el sustituto al departamento de selección).”

“Sí, con el valor añadido de poder comprobar la valía del trabajador antes de contratarlo directamente.”

Hipótesis 8. Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

Pregunta 30. Las ETT le ayudan a no incurrir en grandes costos u obstáculos de tipo normativo, para aumentar o disminuir su plantilla.

La mayoría de las empresas, el 80%, sí que corroboran esta afirmación. Las otras entrevistadas no lo consideran un valor a destacar de las ETT, o no lo ven algo tan inmediato como las demás entrevistadas. Dentro de las afirmaciones, se han encontrado interesantes las siguientes:

“Sí, obviamente sí. En nuestro caso es importante por la estacionalidad del negocio.”

“Sí, por esto es una buena herramienta para ajustarse a la situación del mercado.”

Pregunta 31. La contratación a través de las ETT es mucho más fácil por los obstáculos normativos de la legislación actual.

Aquí las empresas que confirmaron la premisa anterior vuelven a confirmar. En este caso, una empresa más se suma a esta afirmación. La mayoría destacan que esto se convierte en una herramienta de flexibilización para sus empresas, o que es una de las ventajas de su uso.

Las empresas que no lo confirman, es porque no están de acuerdo en su totalidad, o simplemente no es el motivo por el cual usan las ETT para la contratación.

“Sí, es sin duda una de las ventajas de su uso.”

Hipótesis 9. Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

Pregunta 32. Es más fácil contratar a una persona a través de una ETT que contratarlo directamente. Teniendo en cuenta la selección, formación en su caso y proceso laboral de la contratación, en su parte administrativa que corre directamente por la ETT

La mayoría de las empresas confirman esta premisa, aunque tenemos tres de ellas que no están tan seguras de que se cumpla de forma inequívoca, sino que depende de otros factores el poder afirmar esto.

Para otras de las entrevistadas, sin embargo, esto es algo bastante obvio, como podemos destacar en esta respuesta.

“Sin duda esto cae por su propio peso, la descarga de tareas en los departamentos de recursos humanos en este sentido es brutal. Por esto limitar su uso me parecería una locura”.

Pregunta 33. Contratar a una persona por una ETT le supone menor riesgo a la hora de desvincularla si no responde a sus expectativas que si es contratada directamente. Sin duda, esta afirmación es ratificada en su totalidad por todas las empresas entrevistadas. Todas coinciden. Para algunas incluso es lo que más valoran de contratar por medio de las ETT

Pregunta 34. Las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.

Aquí, tan sólo una de las empresas está totalmente de acuerdo con esta premisa. La mayoría, no se posicionan tan claramente de forma afirmativa ni negativa, todas matizan por medio de la experiencia que su empresa ha tenido en este campo. Destacándose las siguientes respuestas de algunas de ellas.

“No debería, pero lógicamente exigimos a la ETT una buena adecuación de los trabajadores.”

“No, en nuestro caso la formación ocurre en nuestra empresa por la particularidad de los procesos productivos.”

“No, son perfiles complejos, y no notamos esta cuestión en todas las contrataciones.”

Pregunta 35. Las ETT sirven para cubrir necesidades de personal en casos de sustitución de bajas de trabajadores o vacaciones de los mismos.

Todas las empresas han confirmado esta cuestión. Aunque la mayoría no da más explicaciones al respecto, algunas han querido puntualizar que se trata de una buena herramienta para esto.

Pregunta 36. La ETT descarga de tareas administrativas en la contratación de personal a su empresa.

Una vez más todas las entrevistadas coinciden en afirmar esta pregunta. Queriendo remarcar la ventaja que esto supone en su empresa, o simplemente apuntando con una doble afirmación que esto se produce.

Hipótesis 10. Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.
--

Pregunta 37. Las ETT ahorran costes de gestión y de tiempo del departamento de RRHH al no tener que realizar las altas y los contratos de los trabajadores.

Todas las entrevistadas coinciden en esto, el uso de las ETT ahorra costes de gestión y por lo tanto tiempo de trabajo al departamento de recursos humanos. Además, algunas puntualizan la ventaja que esto les supone, al tratarse de una afirmación tan obvia no dan más detalles.

Pregunta 38. Aumenta la flexibilidad al sustituir el contrato mercantil (Contrato de Puesta Disposición) que realiza con la ETT por el contrato laboral que realizaría usted directamente al trabajador.

Una vez más esta premisa se ve confirmada por todas las empresas entrevistadas. Con la justificación de la importancia que esto tiene, la agilidad que esto les supone, o simplemente la obviedad de esta premisa.

Hipótesis 11. Las ETT Contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

Pregunta 39. Al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.

La mayoría de las entrevistadas están de acuerdo en la reducción de coste laboral que les supone este uso de las ETT Solo un par de empresas han puntualizado al respecto que no es algo tan obvio como para afirmarlo sin más, o que, aunque están de acuerdo con esta reducción no está tan ligado a la producción, como se confirma en esta respuesta:

“Si, aunque no está asociado a producción, sino generalmente a cubrir vacaciones y otras situaciones sociales (bajas o sustituciones)”

Entre las afirmaciones cabe destacar las siguientes:

“Si, en almacén al 100%, en el área comercial se compensa por el valor de la búsqueda del candidato.”

“Si, de hecho, nos ayudan en la estacionalidad del negocio o cambios de ciclo.”

Pregunta 40. La ETT es una herramienta para adecuar la oferta de productos o servicios de su empresa a las demandas de su mercado.

Salvo una de las entrevistadas, las empresas entrevistadas coinciden en que el uso de las ETT les ayuda a adecuar sus productos y servicios a las demandas que exige

el mercado. En el caso de la entrevistada que no lo confirma, no ve que sea una relación tan inmediata, sino que depende de otros factores.

Sin embargo, para otras, la justificación de la afirmación es la siguiente, e incluso otras puntualizan que esto le ayuda al crecimiento de la empresa.

“Sí, y además ayuda por la globalidad el mercado internacional y la estacionalidad de nuestra producción, así como finalmente por las necesidades eventuales de selección o incorporación de personal y la rapidez con la que se presta el servicio. Todo junto aporta flexibilidad.”

Hipótesis 12 Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

Pregunta 41. Es la ETT una herramienta válida para dotar de mayor flexibilidad su organización.

Todas las empresas coinciden en que realmente el papel principal de las ETT es hacer posible la flexibilidad de sus empresas, por los diferentes motivos expuestos a continuación.

“Si, y así la consideramos dentro de nuestro departamento de RRHH.”

“Si, en nuestro caso no podemos tener más personal indefinido con nuestro actual modelo de negocio.”

Pregunta 42. Considera usted que el principal valor añadido que le da una ETT es aumentar la flexibilidad de su empresa

Una vez más, y en relación con la premisa anterior, es una confirmación que dan todas las entrevistadas, si bien es la vía principal que les permite tener flexibilidad es un valor añadido para todas, por las consecuentes ventajas que produce esta herramienta.

“Si, para nosotros es una herramienta estratégica por este motivo.”

“Si, y para nosotros es una herramienta estratégica, además de ayudarnos con eficiencia a encontrar y probar talento en nuestra organización.”

Hipótesis 13. Las ETT Facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT. Adecuada.
--

Pregunta 43. La ETT le ayuda a tener siempre la FT adecuada para lograr la eficiencia que requiere su empresa y conseguir mejorar la rentabilidad.

Según las respuestas obtenidas en la hipótesis anterior, cabe esperar la confirmación de todas las empresas a esta premisa. Como ya se ha especificado, es una de las herramientas que consideran más importante, por su viabilidad, y así lo confirman en esta premisa de nuevo.

“Si, en momentos puntuales de grandes cambios en la demanda han sido un instrumento fundamental.”

“Si, y creemos que podríamos potenciar más su uso en selección del talento.”

Pregunta 44. Le ayuda la ETT a mejorar su rentabilidad por aumentar la flexibilidad laboral.

Todas las empresas han coincidido en la confirmación de esta premisa. Si la flexibilidad laboral aumenta con esta herramienta, esto trae consigo la mejor en la rentabilidad de la empresa.

“Si, consideramos probado que ajustar nuestra fuerza laboral en nuestra organización aumenta nuestra rentabilidad, y que la ETT es una herramienta estratégica para cumplir este objetivo.”

Pregunta 45. Las ETT son una fuente de captación de personal y selección del mismo que en algunos casos termina convirtiéndose en personal indefinido de la propia empresa.

En este caso, el 90% de los entrevistados están de acuerdo con la premisa. La única respuesta que no ha sido afirmativa, puntualiza que se trata de un caso especial, debido a la situación de su empresa, justificándolo con la siguiente respuesta:

“Puede serlo en el futuro si cambian las circunstancias, en nuestro caso no podemos dimensionar la empresa con más personal indefinido”.

El resto de las empresas, remarcan la afirmación con las siguientes respuestas:

“Si, de hecho, es la principal fuente de captación externa.”

“Si, en nuestro caso es habitual, ya que como hemos indicado nos cuesta encontrar personal con alto nivel de idiomas, y es nuestra principal fuente de captación.”

Pregunta 46. Las ETT es una herramienta para el crecimiento de su empresa y la adecuación a sus necesidades de personal.

Todas las empresas entienden que al adecuarse las necesidades de personal que tienen en cada momento por medio de esta herramienta es una afirmación rotunda.

“Si, y esto ha provocado hace unos años que gran parte de nuestra plantilla estuviera contratada por ETT, hasta que finalmente se ha incorporado directamente a la empresa.”

“Si, por la demanda cambiante de nuestros clientes y las diferencias de los mercados internacionales.”

4.15. Triangulación de la información

A partir de cada hipótesis se elaboró un cuestionario con el fin de validar las hipótesis planteadas.

Para un mejor análisis de las conclusiones, primero se procederá a sintetizar las respuestas obtenidas en una tabla, que muestre un porcentaje de afirmaciones sobre las preguntas, para posteriormente poder concluir si las hipótesis que se han propuestos son válidas o no.

Para el análisis de las entrevistas se utilizó una escala de **Likert**.

La escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias) se denomina así por **Rensis Likert** (1932). Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de **Likert**, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

El formato de un típico elemento de **Likert** con 5 niveles de respuesta sería:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Tabla 31: Resumen de la muestra

H I P O T E S I S	P R E G U N T A	A g r o a l i m e n t a r i o 2	A u t o m o v i l	E s t r u c t u r a s d e p o r t i v a s	H o t e l e r í a	A g r o a l i m e n t a r i o	F i n a n c i e r o	H o t e l e r i a 2	M K T · A t e n c i ó n a l c l i e n t e	I n d u s t r i a	O c i o y E s p e c t á c u l o s
H1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	2	5	3	3	3	3	4	3	3	5	5
	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
H2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	5	3	2	2	5	5	5	5	5	5	5
	6	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
H3	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	9	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
H4	10	5	5	5	5	3	5	3	3	5	3
	11	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3
	12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	13	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4
	14	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
H5	15	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5
	16	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5
	17	2	5	2	2	5	2	5	4	5	5
	18	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
H6	19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
	20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
	21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
	22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
H7	24	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
	25	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3
	26	3	5	3	5	4	5	3	4	4	5
	27	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3
	28	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3
	29	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
H8	30	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5
	31	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
H9	32	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5
	33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	34	4	2	5	3	0	3	3	3	3	3
	35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
H10	37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	38	5	5	5	5	5	5	5	X	5	5
H11	39	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3
	40	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
H12	41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
H13	43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	45	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
	46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

. Elaboración propia.

Hipótesis 1. Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

Pregunta 1. ¿Considera que las ETT son una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de una mayor demanda de sus clientes?

- El 100% de las empresas entrevistadas coinciden en la afirmación de que las ETT son una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de una mayor demanda de sus clientes.

Todos respaldan esta afirmación totalmente.

Pregunta 2. Si los trabajadores son contratados a través de una ETT, ¿Se obtiene una garantía de que el rendimiento será el adecuado?

- El 60% de los entrevistados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la premisa de que la contratación de trabajadores a través de una ETT les supone una garantía de que el rendimiento por parte de los mismos será el adecuado.
- El 30% de los entrevistados están totalmente de acuerdo con la premisa de que la contratación de trabajadores a través de una ETT les supone una garantía de que el rendimiento por parte de los mismos será el adecuado.
- El 10% de los entrevistados están parcialmente de acuerdo con la premisa de que la contratación de trabajadores a través de una ETT les supone una garantía de que el rendimiento por parte de los mismos será el adecuado.

En este caso, aun no obteniendo respuestas negativas a dicha pregunta, no podemos considerar que esta se cumpla, pues para la mayoría de los entrevistados esto no es así.

Pregunta 3. Las ETT sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado.

- El 100% de los entrevistados afirma sin objeción alguna que las ETT sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado.

Ante esta uniformidad de afirmaciones es evidente que todos respaldan la pregunta.

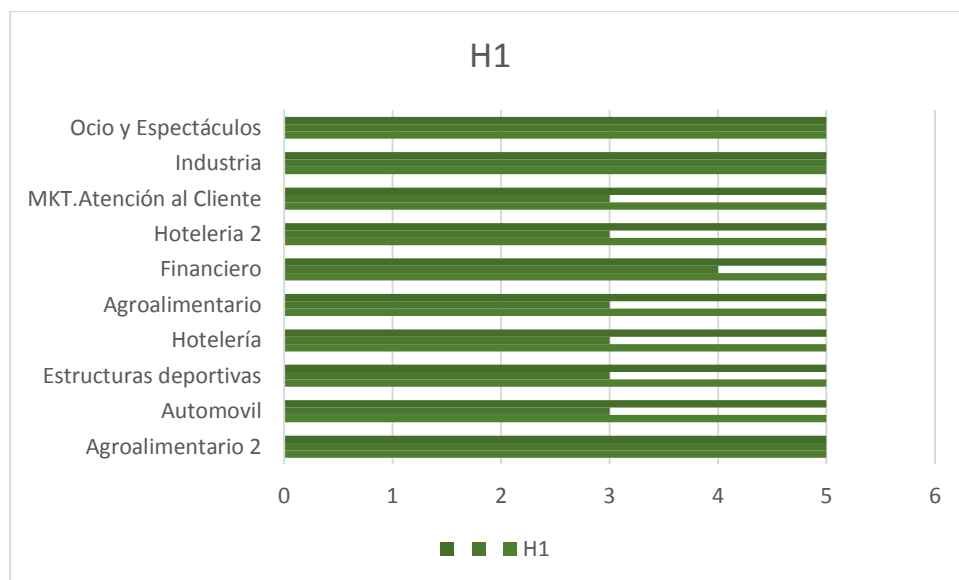
Hipótesis 1: Como conclusión, podemos extraer que esta hipótesis queda parcialmente validada.

La pregunta 1 y la 3 la confirman al 100%

Todas las empresas entrevistadas consideran sin excepción que la ETT es una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de mayor demanda (Pregunta 1) y Todos sin excepción Ratifican que sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado.

El 30% de los entrevistados ratifican que existe una garantía de rendimiento adecuado por el trabajador de ETT (sólo la empresa financiera está parcialmente de acuerdo (10%) porque suministra mayoritariamente los trabajadores por su propio departamento de selección) aunque confirma esta pregunta.

No se puede afirmar que las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de fuerza de trabajo en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma, puesto que aunque si es considerada por los entrevistados como una herramienta de flexibilización en este sentido en términos generales (puesto que les permite suplir la demanda en momentos puntuales), al no generar una garantía de rendimiento por parte de los trabajadores contratados mediante este servicio, esta flexibilización tiene graves carencias. En este caso, se entiende que es labor de las ETT poder garantizar la puesta en servicio de un trabajador de forma urgente y que el rendimiento sea el esperado por parte de la empresa.



Hipótesis 2. Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

Pregunta 4. Las ETT pueden suponer una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector.

- El 100% de los entrevistados, afirma con rotundidad que las ETT pueden suponer una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector.

Tal unanimidad de respuesta, permite afirmar esta pregunta con totalidad.

Pregunta 5. Las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.

- El 70% de los entrevistados están totalmente de acuerdo en que las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.

- El 20% de los entrevistados están en desacuerdo con la premisa de que las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.
- El 10% de los entrevistados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.

Por lo tanto, esta pregunta se confirma parcialmente.

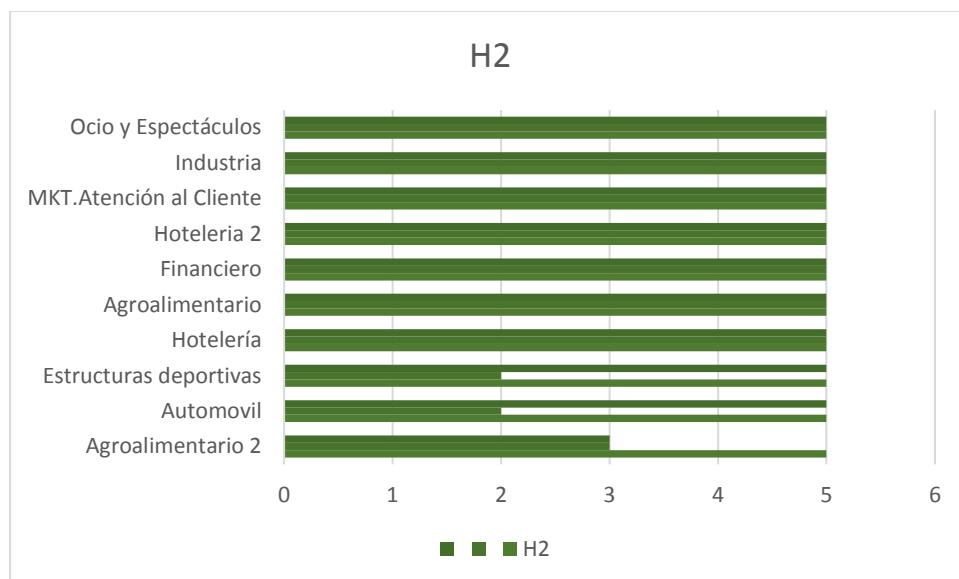
Pregunta 6. La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

- El 90% de los entrevistados confirman sin objeción que las ETT son una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.
- El 10% de los entrevistados no están de acuerdo, ni en desacuerdo en que las ETT son una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Una amplia mayoría de las empresas confirmó que esta herramienta es utilizada para la apertura de nuevos centros de trabajo, la única empresa que no lo confirmó fue por no estar en capacidad de afirmar o desmentir esta pregunta, pues no se han encontrado en la situación, por ello se considera validada.

Hipótesis 2: Esta hipótesis se considera parcialmente validada, lo más significativo para el investigador es que todas las empresas consideraban que las ETT puede suponer una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector, manifestando bajo la premisa de la rapidez de respuesta, agilidad en la contratación y facilidad un aumento en la flexibilidad que les otorga esa ventaja competitiva.

Es interesante conocer si esta ventaja aumenta su rentabilidad puesto que la mayoría respalda que con el uso de las ETT obtienen una mejor respuesta a los cambios frente a la competencia y respondiendo mejor a estos altibajos mejoran sus márgenes de beneficio. Para las empresas que no han confirmado que esta adecuación mejore sus márgenes de beneficio, las objeciones se basaron en no ser un factor importante, por lo que entendemos que estas puntualizaciones, aunque puedan repetirse en una visión exponencial, carecen de importancia respecto a otras respuestas aportadas por las mismas empresas en esta hipótesis.



Hipótesis 3. Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

Pregunta 7. ¿Es la ETT una herramienta válida para ajustarse a los cambios de ciclo económico?

- El 100% de los entrevistados afirma totalmente la premisa de que las ETT son una herramienta válida para ajustarse a los cambios de ciclo económico.

La unanimidad de afirmaciones hace automáticamente afirmativa esta pregunta.

Pregunta 8. Utilizar la ETT como herramienta de flexibilidad proporciona a la empresa una mayor eficiencia ante situaciones de crisis o rápido crecimiento y necesidades del mercado.

- El 100% de los entrevistados afirman totalmente que utilizar la ETT como herramienta de flexibilidad proporciona a la empresa una mayor eficiencia ante situaciones de crisis o rápido crecimiento y necesidades del mercado.

Esta pregunta por lo tanto queda totalmente confirmada de forma afirmativa.

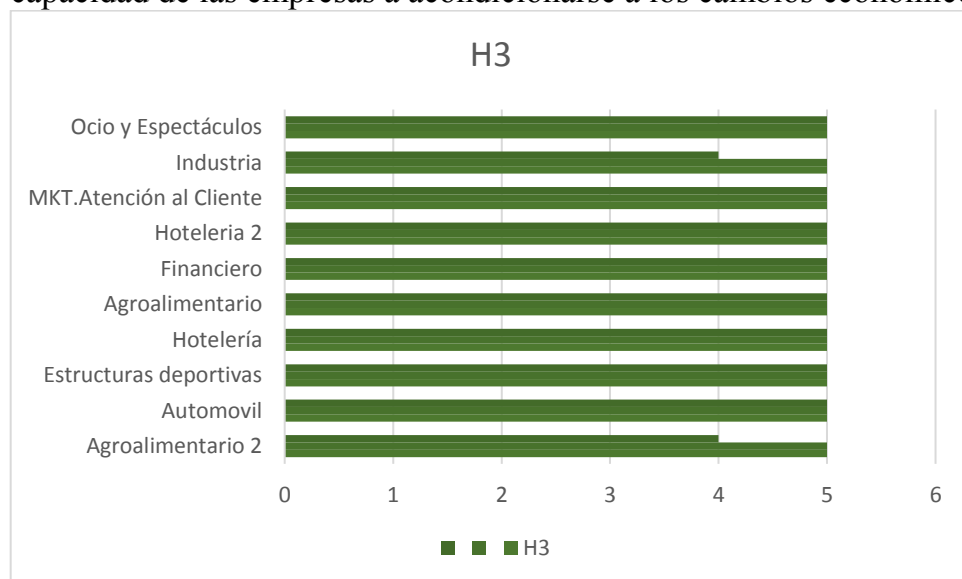
Pregunta 9. La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

- El 70% de los entrevistados están totalmente de acuerdo en que la ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.
- El 30% de los entrevistados están de acuerdo en que la ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal. Y en el caso de quienes no lo afirman con rotundidad es

simplemente porque no han tenido esta necesidad, pero creen firmemente que podría serlo.

Una amplia mayoría de entrevistados respalda esta afirmación, con mayor o menos rotundidad, pero de acuerdo en la misma, por lo tanto, esta pregunta se confirma afirmativamente.

Hipótesis 3. Aun no habiéndose obtenido el 100% de confirmaciones de esta hipótesis, se puede dar por validada, todas las empresas está de acuerdo en las preguntas planteadas, exceptuando una sola respuesta obtenida en una de las preguntas que no se decanta por una afirmación de la misma ya que no se ha producido esa necesidad, aunque la empresa manifiesta que de igual manera que cubre otras necesidades de personal en sus centros actuales, lo haría en una apertura. Se puede validar entonces la hipótesis de que las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.



Hipótesis 4. Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

Pregunta 10. El hecho de que las ETT tengan perfiles de trabajadores garantiza la velocidad de adaptación a las demandas de las empresas.

- El 60% de los entrevistados están totalmente de acuerdo en que el hecho de que las ETT tengan perfiles de trabajadores garantiza la velocidad de adaptación a las demandas de las empresas.
- El 40% de los entrevistados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con el hecho de que las ETT tengan perfiles de trabajadores garantiza la velocidad de adaptación a las demandas de las empresas.

Según las respuestas dadas por las empresas entrevistadas no podemos afirmar que esta pregunta se cumpla, pues hay dudas evidentes de que sea así, por casi la mitad de los entrevistados.

Pregunta 11. Lo que más se valora de la ETT es la rapidez del servicio con la que buscan los trabajadores de su empresa.

- El 80% de los entrevistados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que lo más valorado de las ETT es la rapidez del servicio con la que buscan los trabajadores de su empresa.
- El 20% de los entrevistados están totalmente de acuerdo con que lo más valorado de las ETT es la rapidez del servicio con la que buscan los trabajadores de su empresa.

En este caso tenemos que decir que esta pregunta no se cumple afirmativamente. Si bien es un servicio que se valora de las ETT no se puede decir que sea el más valorado.

Pregunta 12. La empresa de trabajo temporal es una ayuda para sustituir bajas de trabajadores.

- El 100% de los entrevistados confirma con rotundidad que la empresa de trabajo temporal es una ayuda para sustituir bajas de trabajadores.

Ante la afirmación total de esta pregunta, se considera confirmada positivamente

Pregunta 13. La empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.

- El 80% de las empresas entrevistadas respaldan totalmente la afirmación de que la empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.
- El 10% de las empresas entrevistadas apoyan la afirmación de que la empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.
- El 10% de las empresas entrevistadas no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que la empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.

En este caso se puede confirmar que esta afirmación se cumple, aunque no de forma rotunda, pero ninguna empresa se ha posicionado de forma negativa ante la misma.

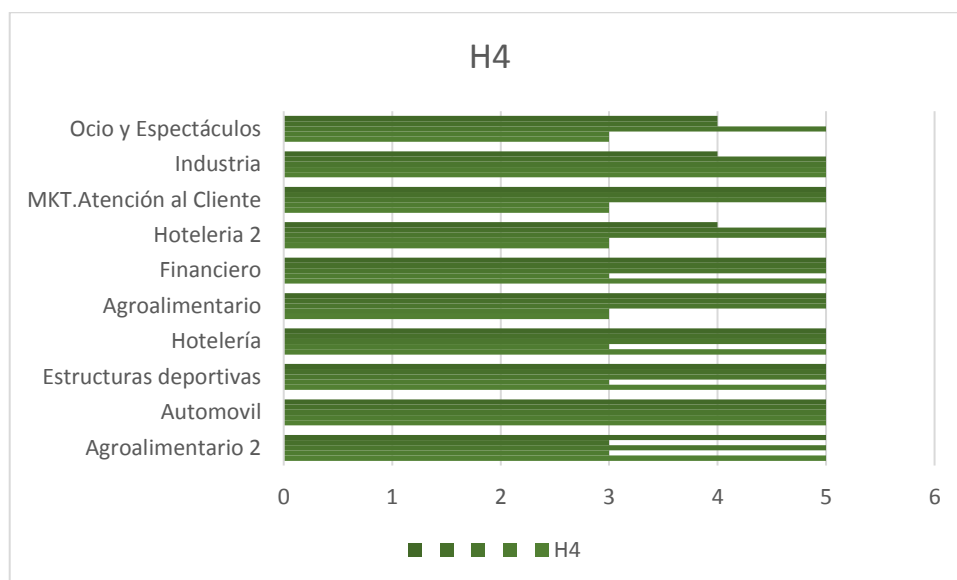
Pregunta 14. La empresa de trabajo temporal es una fuente para captar talento para su organización.

- El 70% de los entrevistados están totalmente de acuerdo en que la empresa de trabajo temporal es una fuente para captar talento para su organización.
- El 30% de los entrevistados están de acuerdo en que la empresa de trabajo temporal es una fuente para captar talento para su organización.

En base a la unanimidad en cuanto a las afirmaciones, podemos afirmar que las ETT son una fuente de captación de talento.

Hipótesis 4: Esta hipótesis no puede validarse, indicando que, aunque la mayoría respalda que es una herramienta que permite de forma acelerada adecuarse a los

cambios, sí que se obtuvieron una gran mayoría de respuestas negativas en cuanto al valor que se le da a la rapidez de este servicio por parte de las ETT, ya que para la mayoría de entrevistados no es algo determinante en el uso de su servicio, si siéndolo el resto de cuestiones que confirman la hipótesis.



Hipótesis 5. Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

Pregunta 15. Las ETT dotan de mayor flexibilidad a la empresa, al cambiar la relación laboral del trabajador por una relación mercantil con la propia ETT

- El 80% de los entrevistados afirman con rotundidad que las ETT dotan de mayor flexibilidad a la empresa, al cambiar la relación laboral del trabajador por una relación mercantil con la propia ETT
- El 20% de los entrevistados está en desacuerdo con que las ETT dotan de mayor flexibilidad a la empresa, al cambiar la relación laboral del trabajador por una relación mercantil con la propia ETT

Teniendo en cuenta el porcentaje de empresas en desacuerdo con esta pregunta, no se puede considerar totalmente afirmativa, aunque se entiende que significativamente podría ser así.

Pregunta 16. ¿Le aporta esto un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada?

- El 80% de las empresas entrevistadas están totalmente de acuerdo en que la simplificación de la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa. le aporta un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada.

- El 10% de las empresas entrevistadas están de acuerdo en que la simplificación de la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa, le aporta un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada.
- El 10% de las empresas entrevistadas están en desacuerdo en que la simplificación de la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa, le aporta un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada.

Ante casi la totalidad de empresas afirmando que esto es cierto, se puede considerar esta pregunta como afirmativa.

Pregunta 17. Lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT

- El 50% de los entrevistados están totalmente de acuerdo con que lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT
- El 40% de los entrevistados están en desacuerdo con que lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT
- El 10% de los entrevistados están de acuerdo con que lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT

Casi la mitad de los entrevistados no consideran que la interlocución con el personal de la ETT sea lo que más valoren de la misma, por lo que esta pregunta no se confirma.

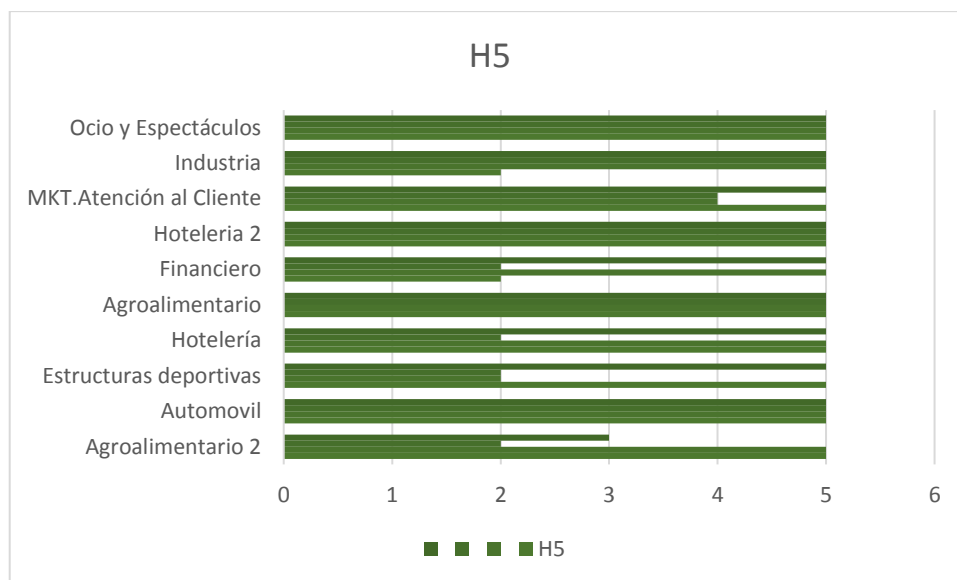
Pregunta 18. La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

- El 90% de las empresas entrevistadas afirman totalmente que la ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.
- El 10% de las empresas entrevistadas ni confirman ni desmienten que la ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa, ya que su uso en estas funciones es eventual aportando generalmente personal.

Se puede considerar afirmativa positivamente la pregunta.

Hipótesis 5: En base a las respuestas obtenidas, no se puede considerar esta hipótesis como validada, ya que tan sólo hay dos de las preguntas que se pueden dar como positivas, obteniendo otra que podría ser afirmativa y una que queda totalmente desmentida. Si se puede confirmar la simplicidad de gestión que supone la dotación de trabajadores por parte de una ETT, también es significativo que se ratifique que es un complemento a la selección del personal de la empresa. Y que mayoritariamente le aporta un valor añadido convertir un coste variable (si se produce absentismo) por uno determinado a facturar por la ETT, solamente las horas efectivamente trabajadas (80% casos).

Es especialmente relevante que la interlocución de las personas de la ETT no sea valorada, especialmente en relación con la simplificación de la contratación. Podría deducirse que la flexibilidad si está ratificada en el aporte de valor de la selección (servicio) valorada en el 90% de los entrevistados y por la naturaleza del mismo (cambio de la relación laboral por una mercantil 80% casos) y no tanto por las personas que lo prestan (interlocutores sólo el 50% de los entrevistados).



Hipótesis 6. Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

Pregunta 19. Las ETT pueden ser una herramienta para la búsqueda de talento en el mercado que una vez probado por su desempeño la valía, pasan a ser incorporados en la empresa de manera permanente, y contratados directamente por la empresa.

- El 90% de los entrevistados confirman con total seguridad que las ETT pueden ser una herramienta para la búsqueda de talento en el mercado que una vez probado por su desempeño la valía, pasan a ser incorporados en la empresa de manera permanente, y contratados directamente por la empresa.
- El 10% de los entrevistados desmiente que las ETT pueden ser una herramienta para la búsqueda de talento en el mercado que una vez probado por su desempeño la valía, pasan a ser incorporados en la empresa de manera permanente, y contratados directamente por la empresa, pero aclara que esta situación es por tener una plantilla muy antigua y rígida donde en este momento no puede incorporar más personal.

Obteniendo tan sólo una respuesta negativa a esta pregunta, se puede validar la misma, ya que la pregunta negativa expresa que en caso de necesidades de personal incorporaría los trabajadores de ETT

Pregunta 20. La contratación de una ETT es una fórmula de acceso a su empresa y de facilitar la incorporación de trabajadores que en un futuro pueden ser contratados directamente por usted.

- El 90% de las empresas entrevistadas afirman con rotundidad que la contratación de una ETT es una fórmula de acceso a su empresa y de facilitar la incorporación de trabajadores que en un futuro pueden ser contratados directamente por usted.
- El 10% de las empresas entrevistadas está de acuerdo en que la contratación de una ETT podría ser una fórmula de acceso a la empresa si en el futuro tuviera la necesidad. Con la mayoría de empresas afirmando rotundamente esta pregunta, y la totalidad de los entrevistados aceptándola se puede confirmar que su respuesta es afirmativa.

Pregunta 21. Basándonos en la experiencia, ¿es la ETT una herramienta para probar trabajadores sin experiencia, valorar su capacidad y poder contar con ellos directamente en su futuro?

- El 90% de las empresas entrevistadas afirman rotundamente que, según su experiencia, la ETT una herramienta para probar trabajadores sin experiencia, valorar su capacidad y poder contar con ellos directamente en su futuro.
- El 10% de las empresas entrevistadas afirman que, según su experiencia, la ETT una herramienta para probar trabajadores sin experiencia, valorar su capacidad y poder contar con ellos directamente en su futuro.

Todas las respuestas obtenidas han sido afirmativas, por lo tanto, esta premisa queda confirmada.

Pregunta 22. Las ETT facilitan la contratación de trabajadores por su empresa.

- El 100% de las empresas entrevistadas está totalmente de acuerdo en que las ETT facilitan la contratación de trabajadores por su empresa.

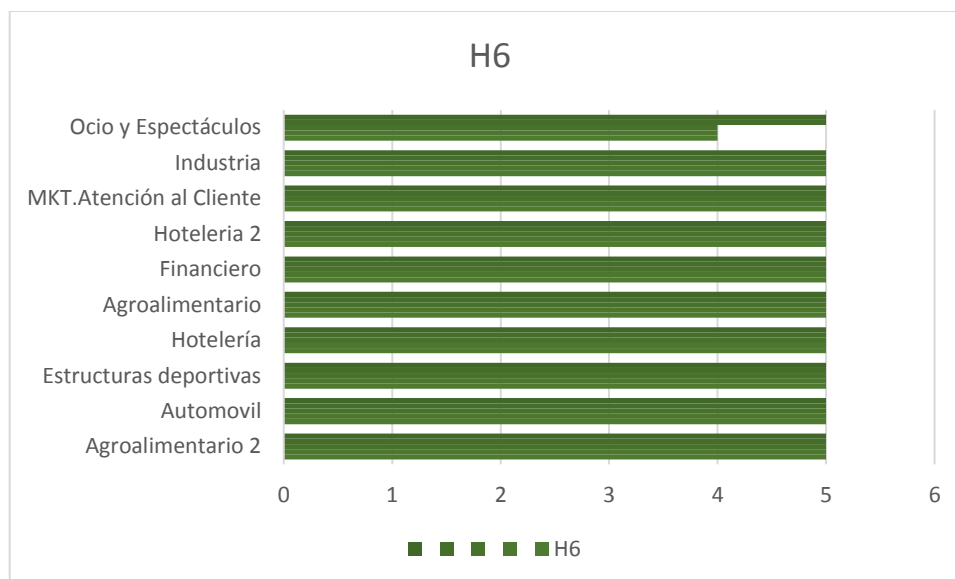
Esta pregunta queda confirmada afirmativamente.

Pregunta 23. Las ETT facilita la contratación de trabajadores con las mismas condiciones que los trabajadores contratados directamente por la empresa.

- El 100% de los entrevistados afirma totalmente que las ETT facilita la contratación de trabajadores con las mismas condiciones que los trabajadores contratados directamente por la empresa.

Esta pregunta queda confirmada afirmativamente

Hipótesis 6: Con una mayoría ampliamente notable y con afirmaciones rotundas al respecto de que las ETT pueden ser un freno para la precarización del empleo queda totalmente confirmada, en base a las diferentes preguntas planteadas, se puede dar por validada esta hipótesis.



Hipótesis 7. Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

Pregunta 24. Las ETT son una fuente de captación de talento y de mano de obra especializada para su compañía.

- El 90% de los entrevistados afirman totalmente que las ETT son una fuente de captación de talento y de mano de obra especializada para su compañía.
- El 10% de los entrevistados afirman que las ETT son una fuente de captación de talento y de mano de obra especializada para su compañía.

Todos los entrevistados han secundado esta pregunta, por lo que queda confirmada positivamente.

Pregunta 25. Las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.

- El 60% de los entrevistados confirman con rotundidad que las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.
- El 30% de los entrevistados confirman que las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.
- El 10% de los entrevistados ni confirman ni desmiente que las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.

Una amplia mayoría de entrevistados, afirma esta pregunta, por lo tanto, se considera confirmada afirmativamente.

Pregunta 26. Puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).

- El 40% de los entrevistados afirma totalmente que puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).
- El 30% de los entrevistados afirma que puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).
- El 30% de los entrevistados ni confirma ni desmiente que puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).

Debido a que no hay una clara unanimidad en las respuestas, teniendo un tercio de entrevistados que no se pueden posicionar a favor de la misma, esta pregunta se confirma afirmativamente parcialmente.

Pregunta 27. Las ETT logran una mayor adecuación del perfil y son una herramienta para conseguir el talento que requiere la organización.

- El 70% de los entrevistados afirman totalmente que las ETT logran una mayor adecuación del perfil y son una herramienta para conseguir el talento que requiere la organización.
- El 30% de los entrevistados ni afirman ni se posicionan contrarios a la pregunta de que las ETT logran una mayor adecuación del perfil y son una herramienta para conseguir el talento que requiere la organización.

Esta pregunta se confirma parcialmente en sentido positivo, ya que no hay una mayoría tan amplia como para que pueda confirmarse.

Pregunta 28. Lo que más valora de la ETT es la adecuación del perfil a las necesidades de su empresa.

- El 70% de los entrevistados afirman totalmente que lo que más valora de la ETT es la adecuación del perfil a las necesidades de su empresa.
- El 30% de los entrevistados ni afirman ni se posicionan contrarios a la pregunta de que lo que más valora de la ETT es la adecuación del perfil a las necesidades de su empresa.

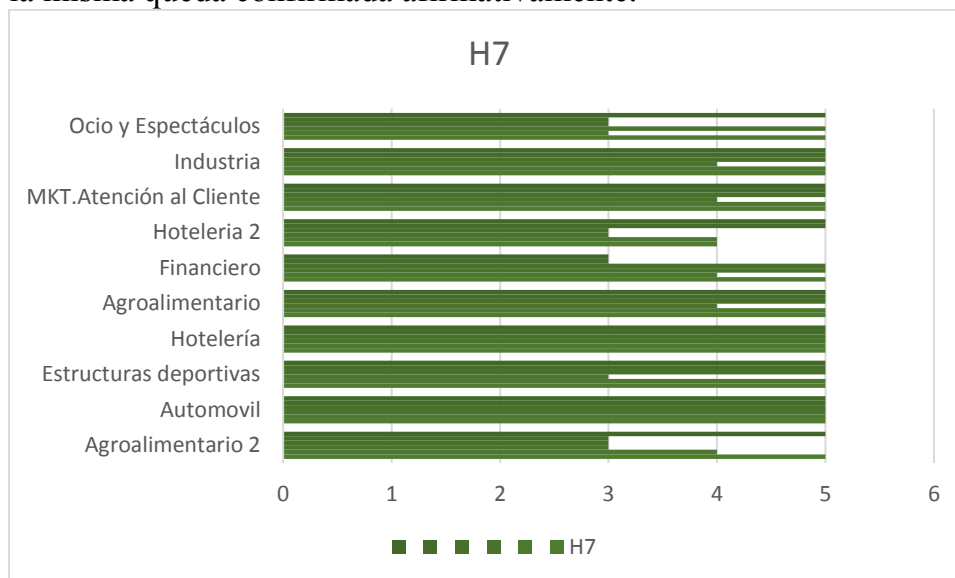
Esta pregunta se confirma parcialmente, ya que no hay una mayoría tan amplia como para que pueda considerarse totalmente afirmativa.

Pregunta 29. La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

- El 90% de los entrevistados secundan totalmente que la ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

- El 10% de los entrevistados no están de acuerdo ni en desacuerdo en que la ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Ante la unanimidad clara de respuestas totalmente a favor de esta pregunta, la misma queda confirmada afirmativamente.



Hipótesis 7: Esta hipótesis, aun teniendo un elevado porcentaje de respuestas afirmativas no se valida en su totalidad, ya que están de acuerdo los entrevistados que aspectos como el talento de la mano de obra aportada por las ETT, la captación de un personal cualificado o el complemento que supone a la hora de elegir personal aportan valor el servicio de las ETT Sin embargo, se encuentra una mayoría más ajustada en cuestiones tan importantes como las relacionadas con la adecuación al perfil que se consigue con las ETT, un punto donde no todos los entrevistados tienen tan claro estas garantías.

Hipótesis 8. Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

Pregunta 30. Las ETT le ayudan a no incurrir en grandes costos u obstáculos de tipo normativo, para aumentar o disminuir su plantilla.

- El 80% de los entrevistados están totalmente de acuerdo en que las ETT le ayudan a no incurrir en grandes costos u obstáculos de tipo normativo, para aumentar o disminuir su plantilla.
- El 20% de los entrevistados no está de acuerdo, pero tampoco en desacuerdo en que las ETT le ayudan a no incurrir en grandes costos u obstáculos de tipo normativo, para aumentar o disminuir su plantilla.

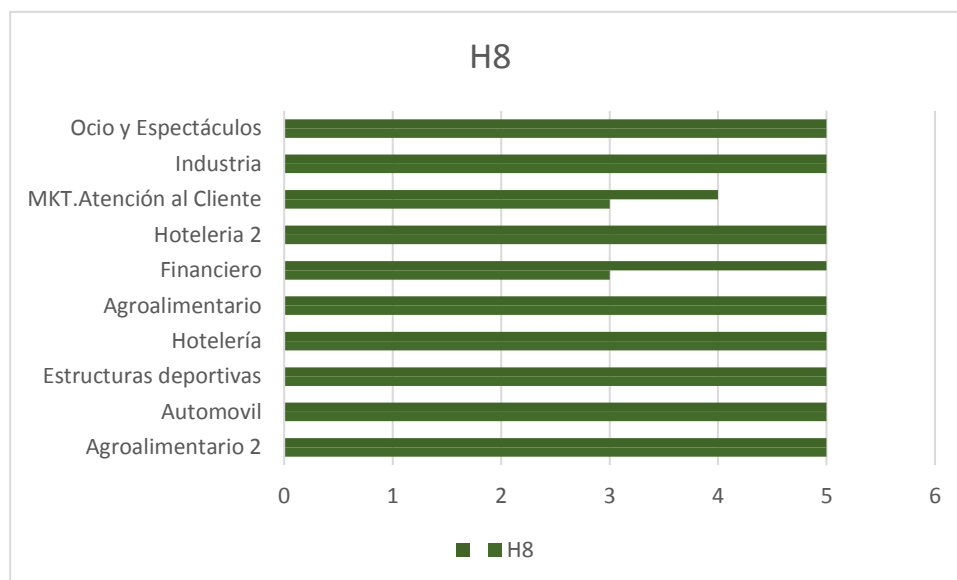
Esta pregunta podemos considerarla parcialmente confirmada en sentido positivo, ya que ningún entrevistado mostró disconformidad con la misma, sólo que en dos casos no era especialmente la causa de su uso.

Pregunta 31. La contratación a través de las ETT es mucho más fácil por los obstáculos normativos de la legislación actual.

- El 90% de los entrevistados confirma totalmente que la contratación a través de las ETT es mucho más fácil por los obstáculos normativos de la legislación actual.
-
- El 10% de los entrevistados confirma que la contratación a través de las ETT es mucho más fácil por los obstáculos normativos de la legislación actual.

Esta pregunta queda confirmada, ya que, todas las respuestas son afirmativas a la misma.

Hipótesis 8: Esta premisa se considera validada, ya que las preguntas quedan confirmadas, quedando claro que las ETT ayudan a no incurrir en grandes costos, se puede afirmar que no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna de la empresa.



Hipótesis 9. Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

Pregunta 32. Es más fácil contratar a una persona a través de una ETT que contratarlo directamente. Teniendo en cuenta la selección, formación en su caso y proceso laboral de la contratación, en su parte administrativa que corre directamente por la ETT

- El 70% de las empresas entrevistadas estuvieron totalmente de acuerdo en que es más fácil contratar a una persona a través de una ETT que contratarlo directamente. Teniendo en cuenta la selección, formación en su caso y proceso laboral de la contratación, en su parte administrativa que corre directamente por la ETT

- El 30% de las empresas entrevistadas no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo respecto a que es más fácil contratar a una persona a través de una ETT que contratarlo directamente. Teniendo en cuenta la selección, formación en su caso y proceso laboral de la contratación, en su parte administrativa que corre directamente por la ETT

Esta pregunta por lo tanto queda parcialmente confirmada, ya que no se ha dispuesto de una amplia mayoría de respuestas positivas.

Pregunta 33. Contratar a una persona por una ETT le supone menor riesgo a la hora de desvincularla si no responde a sus expectativas que si es contratada directamente.

- El 100% de las empresas entrevistadas afirman con seguridad que contratar a una persona por una ETT le supone menor riesgo a la hora de desvincularla si no responde a sus expectativas que si es contratada directamente.

Esta pregunta se confirma automáticamente debido a la coincidencia unánime de respuestas.

Pregunta 34. Las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.

- El 10% de los entrevistados están totalmente de acuerdo respecto a que las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.
- El 10% de los entrevistados están de acuerdo respecto a que las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.
- El 60% de los entrevistados no están de acuerdo ni en desacuerdo respecto a que las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.
- El 10% de los entrevistados no ha respondido a esta pregunta.

Esta pregunta por lo tanto se considera no confirmada, ya que apenas el 20% de los entrevistados han estado de acuerdo con la misma.

Pregunta 35. Las ETT sirven para cubrir necesidades de personal en casos de sustitución de bajas de trabajadores o vacaciones de los mismos.

- El 100% de las empresas entrevistadas confirman totalmente que las ETT sirven para cubrir necesidades de personal en casos de sustitución de bajas de trabajadores o vacaciones de los mismos.

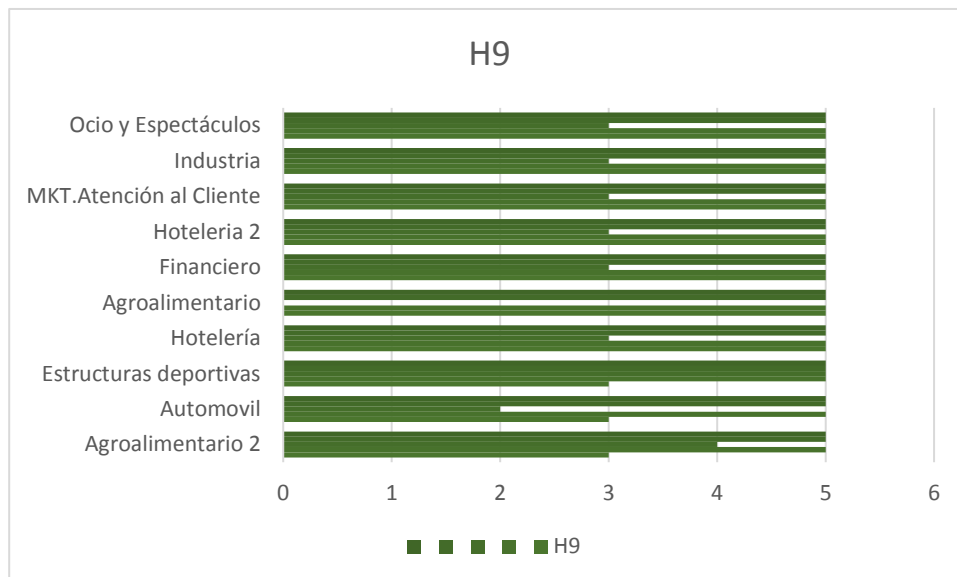
Ante la unanimidad de afirmaciones esta pregunta se considera afirmativa.

Pregunta 36. La ETT descarga de tareas administrativas en la contratación de personal a su empresa.

- El 100% de los entrevistados afirma totalmente que la ETT descarga de tareas administrativas en la contratación de personal a su empresa.

Ante la unanimidad de afirmaciones esta pregunta se considera afirmativa.

Hipótesis 9: La hipótesis sobre la agilización del proceso de contratación cuando se cuenta con una ETT se valida parcialmente, puesto que, aun teniendo muchas respuestas afirmativas en estas cuestiones, si encontramos un resultado muy relevante en una de ellas, y es que no consideran que esto les haga reducir el período



de aprendizaje, lo cual denota gran disconformidad con esta garantía supuesta de las ETT Además de tampoco poder afirmar que contratar personal mediante las ETT sea más fácil que directamente, por lo tanto son dos factores lo suficientemente importantes como para no poder validarla con rotundidad.

Hipótesis 10. Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo por el contrato comercial.

Pregunta 37. Las ETT ahorran costes de gestión y de tiempo del departamento de RRHH al no tener que realizar las altas y los contratos de los trabajadores.

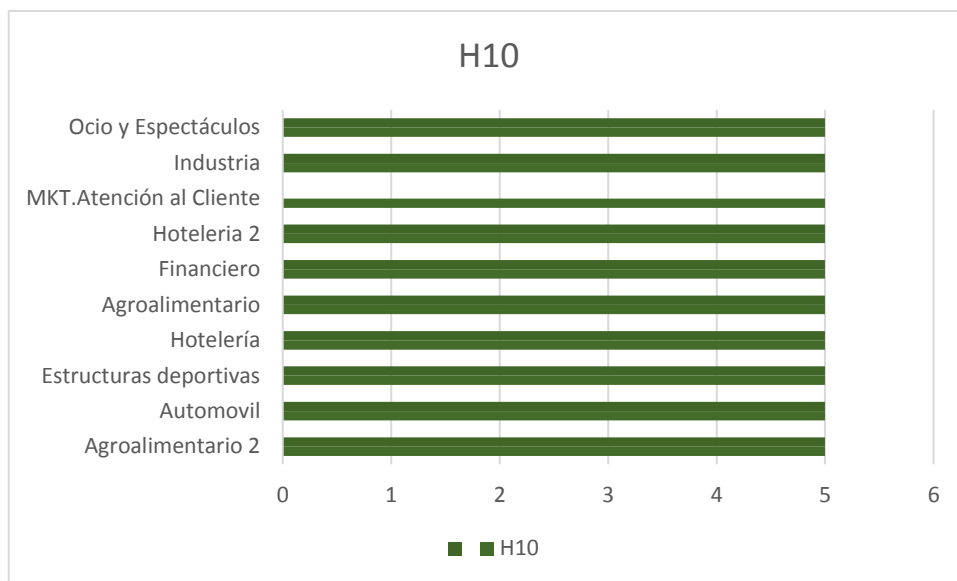
- El 100% de las empresas entrevistadas afirman totalmente que las ETT ahorra costes de gestión y de tiempo del departamento de RRHH al no tener que realizar las altas y los contratos de los trabajadores.

Ante la unanimidad de respuestas positivas esta pregunta queda automáticamente confirmada.

Pregunta 38. Aumenta la flexibilidad al sustituir el contrato mercantil (Contrato de Puesta Disposición) que realiza con la ETT por el contrato laboral que realizaría usted directamente al trabajador.

- El 90% de los entrevistados afirma totalmente que aumenta la flexibilidad al sustituir el contrato mercantil (Contrato de Puesta Disposición) que realiza con la ETT por el contrato laboral que realizaría usted directamente al trabajador.
- El 10% de los entrevistados no ha respondido a esta pregunta

Ante la unanimidad de respuestas afirmativas se considera una pregunta respondida afirmativamente.



Hipótesis 10: Esta hipótesis se considera validada debido a la rotundidad de las afirmaciones respecto a la flexibilidad de las que les dotan las ETT en la sustitución del contrato de trabajo por el contrato comercial, ha sido una premisa muy obvia para los entrevistados.

Hipótesis 11. Las ETT Contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

Pregunta 39. Al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.

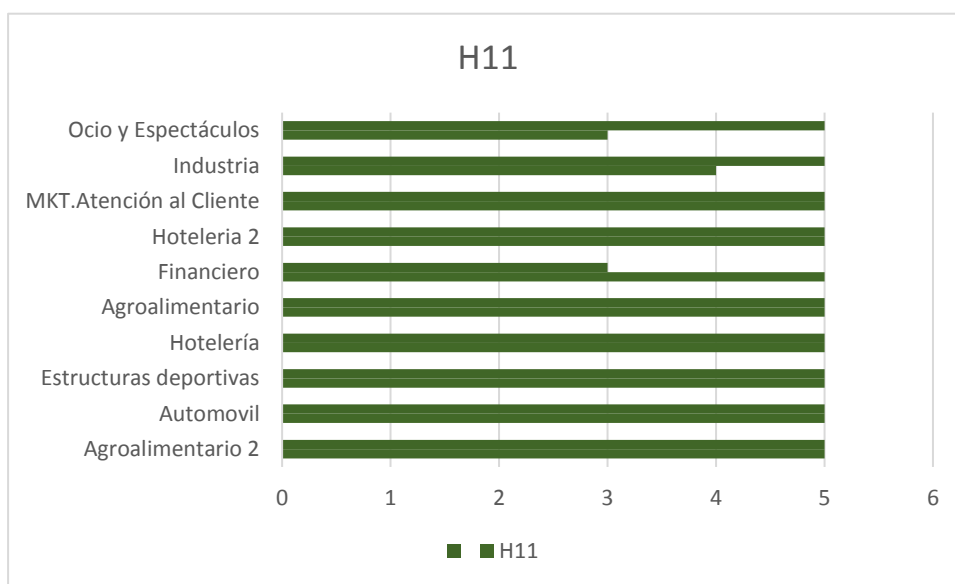
- El 80% de las empresas entrevistadas están totalmente de acuerdo en que al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.
- El 10% de las empresas entrevistadas están de acuerdo en que al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.
- El 10% de las empresas entrevistadas no están de acuerdo ni en desacuerdo en que al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.

Casi la totalidad de las respuestas obtenidas confirman esta pregunta, por lo tanto, se da por respondida afirmativamente.

Pregunta 40. La ETT es una herramienta para adecuar la oferta de productos o servicios de su empresa a las demandas de su mercado.

- El 90% de los entrevistados afirman totalmente que la ETT es una herramienta para adecuar la oferta de productos o servicios de su empresa a las demandas de su mercado.
- El 10% de los entrevistados no afirman ni desmienten que la ETT es una herramienta para adecuar la oferta de productos o servicios de su empresa a las demandas de su mercado.

En este caso se obtiene una casi totalidad de respuestas positivas.



Hipótesis 11: Esta hipótesis se valida, debido a la afirmación casi total de las cuestiones relacionadas con la misma por casi todas las empresas. Por lo tanto, se puede confirmar que las ETT contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

Hipótesis 12 Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

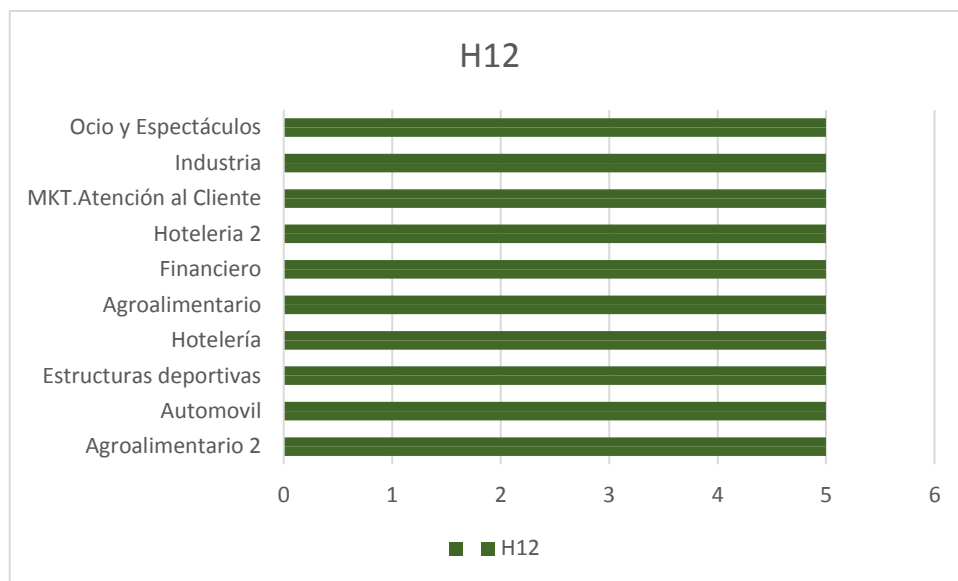
Pregunta 41. Es la ETT una herramienta válida para dotar de mayor flexibilidad su organización.

- El 100% de las empresas entrevistadas afirman totalmente que la ETT es una herramienta válida para dotar de mayor flexibilidad su organización.
- La unanimidad rotunda de afirmaciones a esta pregunta la confirman afirmativamente.

Pregunta 42. Considera usted que el principal valor añadido que le da una ETT es aumentar la flexibilidad de su empresa

- El 100% de los entrevistados afirmó rotundamente que para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

La unanimidad rotunda de afirmaciones a esta pregunta la confirman.



Hipótesis 12: La hipótesis de que para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad se valida, puesto que todas las respuestas relacionadas con la misma han sido positivas y de conformidad con las preguntas planteadas.

Hipótesis 13. Las ETT Facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT adecuada.

Pregunta 43. La ETT le ayuda a tener siempre la FT adecuada para lograr la eficiencia que requiere su empresa y conseguir mejorar la rentabilidad.

- El 100% de las empresas entrevistadas confirman totalmente que la ETT le ayuda a tener siempre la FT adecuada para lograr la eficiencia que requiere su empresa y conseguir mejorar la rentabilidad.

Ante la unanimidad de respuestas afirmativas se considera una pregunta contestada afirmativamente.

Pregunta 44. Le ayuda la ETT a mejorar su rentabilidad por aumentar la flexibilidad laboral.

- El 100% de las empresas entrevistadas confirman con total seguridad que la ETT le ayuda a mejorar su rentabilidad por aumentar la flexibilidad laboral.

Ante la unanimidad de respuestas afirmativas se considera una pregunta contestada afirmativamente.

Pregunta 45. Las ETT son una fuente de captación de personal y selección del mismo que en algunos casos termina convirtiéndose en personal indefinido de la propia empresa.

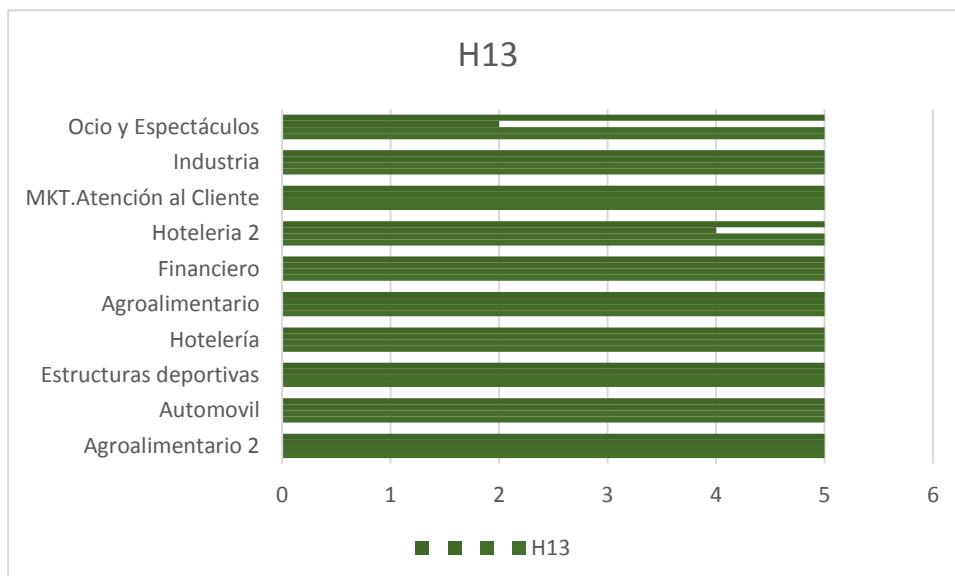
- El 80% de las empresas confirman totalmente que las ETT son una fuente de captación de personal y selección del mismo que en algunos casos termina convirtiéndose en personal indefinido de la propia empresa.
- El 20% de las empresas confirman que las ETT son una fuente de captación de personal y selección del mismo que en algunos casos termina convirtiéndose en personal indefinido de la propia empresa.

Ante la unanimidad de respuestas afirmativas se considera una pregunta contestada afirmativamente.

Pregunta 46. Las ETT es una herramienta para el crecimiento de su empresa y la adecuación a sus necesidades de personal.

- El 100% de los entrevistados afirman totalmente que las ETT es una herramienta para el crecimiento de su empresa y la adecuación a sus necesidades de personal.

Ante la unanimidad de respuestas afirmativas se considera una una pregunta contestada afirmativamente.



Hipótesis 13: La hipótesis de que las ETT facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT adecuada se valida con una afirmación casi total para todas las cuestiones relacionadas con la misma. Se confirma la flexibilidad de la que dota una ETT a una empresa.

Capítulo 5: Conclusiones Generales

*Presenta las conclusiones y limitaciones
y futuras líneas de investigación*

Interesa recordar que a modo general esta investigación aborda el tema de las Empresas de Trabajo Temporal, al tiempo que se centra de manera más específica en el fenómeno de la Flexibilidad intentando identificar la forma en que las ETT aportan flexibilidad y apoyo a las actividades de creación de valor de las empresas.

Nuestro objetivo se basaba en

1. Identificar los tipos de flexibilidad que aportan las ETT
2. Determinar si efectivamente cumplen un papel dinámico en términos de flexibilidad.
3. Conocer el papel de las ETT para el sector empresarial.
4. Conocer la importancia de las ETT a nivel de España
5. Conocer la relación entre las ETT y las empresas

La primera parte de esta investigación Trataba sobre el Trabajo Temporal y el contexto en el que surge este término, así como la aparición de la agencia de colocación y posterior ETT Analizando el concepto de trabajo temporal, su origen y evolución histórica, así como las primeras empresas que ofrecían trabajador a tiempo parcial y cómo se establece el marco de las actuales ETT y su papel como mecanismo flexibilizador del mercado laboral.

La segunda parte de la investigación aborda el término de flexibilidad laboral, desarrollando una revisión del término de flexibilidad y el concepto de inicio del término, estudiando en las diferentes fuentes de la doctrina en el marco socioeconómico en el que se desarrollan.

Analizadas las distintas formas de flexibilidad laboral, se distinguen los tipos de flexibilidad y se investigan los conceptos de flexibilidad externa e interna, y sus variables en la organización. Centrándose especialmente en las características que la integran y las ventajas que aportan a la empresa y los trabajadores.

A partir de la década de 1980 se produce una profunda reestructuración económica y productiva que trascenderá a las estrategias de organización de las empresas.

En España como se ha puesto de manifiesto en la investigación estos cambios se producen de manera tardía con la derogación del artículo 43 del Estatuto de los trabajadores, por lo que la cesión de los mismos como se indica en su apartado 2 pasa a ser lícita a través de ETT debidamente autorizadas. Promoviendo la entrada en vigor de la ley 14/ 1994 por la que se regulan las Empresas de Trabajo Temporal y posterior normativa que las regulan.

Por ello en la presente investigación se ha considerado imprescindible para el estudio del tema conocer su realidad legislativa reguladora en España, que establece claramente el ámbito de actuación de estas empresas, cómo deben regir su ejercicio y el marco normativo de sus trabajadores y actividad.

Por estos motivos se ha descrito exhaustivamente el nivel de implantación y el volumen de operaciones que realizan las ETT en nuestro país, estudiando además las nuevas tendencias observadas, para entrar en el análisis regulador y legislativo que da pie tanto a su existencia, como a las operaciones realizadas por ellas. Resulta relevante resaltar la importancia de estas empresas como indicador frente a los cambios económicos, anticipando etapas de crecimiento o decrecimiento del PIB según la intermediación de las mismas en el mercado.

A partir del marco teórico se establece un modelo expuesto en la figura 1 que relaciona la flexibilidad que podía aportar una ETT a una empresa usuaria con las variables de Oportunidad; selección; sustitución del tipo de contratos y Adecuación del perfil: Figura 9: Elaboración propia



Se analiza las relaciones de la vinculación ETT-Organizaciones demandantes de sus servicios

Oportunidad:

Rapidez de respuesta a las necesidades de la empresa

Selección.

Elegir los perfiles adecuados a las necesidades de la empresa

Sustitución del tipo de contratos.

La sustitución del contrato laboral por un contrato mercantil, va constituye otro de los aportes a la flexibilidad en la medida en que el empleador podrá prescindir de la mano de obra cuando su actividad presenta fluctuaciones por cambios en la demanda.

Formación.

La Formación, nos referimos a generar una fuerza de trabajo con capacidad de adecuarse rápidamente a los perfiles demandados por los empresarios. Esto permitiría generar una productividad inmediata a su incorporación a la actividad de

la empresa usuaria. Por esta razón interesa conocer si las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición.

Perfiles adecuados

Los perfiles adecuados, hace referencia a la inmediatez de la puesta a disposición y la capacitación de la fuerza de trabajo. En este sentido interesa a la investigación conocer la cualificación de la mano de obra aportada por la ETT

Figura10: Elaboración propia.



En síntesis en el modelo expuesto se trata de validar la importancia de las variables descritas en el logro de una mayor flexibilidad de las empresas clientes de las ETT. De manera global, se busca entender si realmente las ETT facilitan la flexibilidad laboral, tal y como se ha explicado en el marco teórico. Si es realmente la herramienta que sirve para que las empresas dispongan de esta flexibilidad, y si las ventajas que proporcionan son las que se han marcado con anterioridad.

Para conseguir este objetivo por cada hipótesis se desarrolló un conjunto de preguntas, configurando un cuestionario (Anexo).

Para esta investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis

H1.- Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

H2.- Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

H3.- Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

H4.- Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

H5.- Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

H6.- Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

H7.- Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

H8.- Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

H9.- Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

H10.- Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.

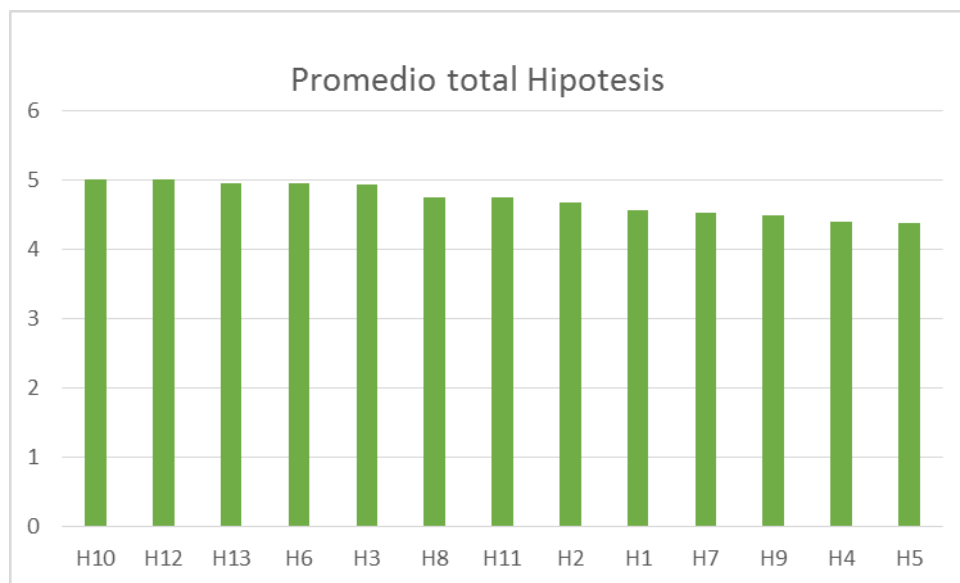
H11.- Las ETT Contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

H12.- Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

H13.- Las ETT Facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT. adecuada.

Los resultados obtenidos de las entrevistas a las distintas empresas de diferentes sectores arrojan una información positiva de las hipótesis planteadas.

Gráfico 33: Promedio total de hipótesis



. Elaboración propia.

Tabla 32: Promedio total hipótesis.

Hipotesis	Promedio total
H10	5
H12	5
H13	4,95
H6	4,94
H3	4,933
H8	4,75
H11	4,75
H2	4,666
H1	4,566
H7	4,516
H9	4,48
H4	4,4
H5	4,375

Elaboración propia.

Del estudio resultan las siguientes conclusiones:

Se consideran validadas

Las Hipótesis (H12-H10-H13-H6 y H3)

Resulta evidente que para las empresas entrevistadas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad (H12) justo el objeto de nuestra investigación, además resulta absolutamente comprobado en estas empresas que las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial (H10) Ambas hipótesis logran el 100% de confirmación en las 10 empresas objeto de la investigación.

Las demás hipótesis ratificadas de manera rotunda también conforman el eje de los objetivos de esta tesis.

Las ETT facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la Fuerza de Trabajo adecuada (H13) 4,95 Promedio.

Las ETT pueden suponer un freno a la precarización en el empleo (H6) 4,94 Promedio.

Y Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos (H3) 4,933 Promedio.

Tabla 33: Resumen de resultados.

HIPOTESIS	PREGUNTA	A g r o a l i m e n t a r i o 2	A u t o m o v i l	E s t r u c t u r a s d e p o r t i v a s	H o t e l e r í a	A g r o a l i m e n t a r i o	F i n a n c i e r o	H o t e l e r í a 2	M K T - A t e n c i ó n a l C l i e n t e	I n d u s t r i a	O c i o y E s p e c t á c u l o s	P r o m e d i o
H1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	2	5	3	3	3	3	4	3	3	5	5	3,7
	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
H2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	5	3	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4,2
	6	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,8
H3	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	9	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,8
H4	10	5	5	5	5	3	5	3	3	5	3	4,2
	11	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3,4
	12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	13	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,7
H5	14	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4,7
	15	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5	4,4
	16	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	4,6
	17	2	5	2	2	5	2	5	4	5	5	3,7
H6	18	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,8
	19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,9
	20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,9
	21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,9
H7	22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	24	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
	25	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4,5
H8	26	3	5	3	5	4	5	3	4	4	5	4,1
	27	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4,516
	28	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	4,4
	29	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4,8
H9	30	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4,75
	31	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,9
H10	32	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4,4
	33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	34	4	2	5	3	1	3	3	3	3	3	3
	35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
H11	36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
H12	38	5	5	5	5	5	5	5	X	5	5	5
	39	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4,75
H13	40	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4,8
	41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
H13	44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95
	45	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4,8
	46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Elaboración propia.

De un análisis más exhaustivo de las preguntas en relación con el tipo de estudio de casos escogido, Estudio de Casos Múltiples Agregado por Yin (1994):

Las valoradas en el 100% de los casos en todas las empresas de forma rotunda son

Tabla 34: Promedio del valor por preguntas

Pregunta	Valor
1	5
3	5
4	5
7	5
8	5
12	5
22	5
23	5
33	5
35	5
36	5
37	5
38	5
41	5
42	5
43	5
46	5

Elaboración propia.

Considerando todas las empresas entrevistadas que las ETT son una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de mayor demanda de sus clientes y que sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado (P 1 y 3). También confirman con rotundidad todas las empresas entrevistadas que la ETT es una herramienta válida para ajustarse a los cambios de ciclo económico (P 7). Esto nos ratifica que la aparición de las ETT desde 1994 responde a una reestructuración económica y a una necesidad estratégica de las empresas **Monereo Pérez, J. L., & Moreno Vida, M. N.** (2004). que utilizar la ETT como herramienta de flexibilidad, proporciona a la empresa una mayor eficiencia ante situaciones de crisis o rápido crecimiento económico (P 8).

Esta misma razón es argumentada cuando Todas las empresas entrevistadas confirman que la ETT le ayuda a tener siempre la Fuerza de Trabajo adecuada para lograr la eficiencia que requiere la empresa y conseguir mejorar la rentabilidad.(P43) y que la ETT es una herramienta para el crecimiento de sus empresas y la adecuación a sus necesidades de personal (P46)

Concluimos que las empresas entrevistadas ratifican que en un entorno cambiante de demanda global las ETT le aportan flexibilidad para adecuar su mano de obra, y esto les ayuda a conseguir sus objetivos de rentabilidad.

Es relevante en esta investigación que todas las empresas entrevistadas además confirman que la ETT si suponen una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector (pregunta 4). Se pone de manifiesto por el investigador el recelo encontrado en algunas empresas a declarar abiertamente su uso, por considerarlo un factor estratégico frente a sus competidores, y a la petición de mantener la discreción en las empresas entrevistadas por esta misma causa.

La cuestión planteada de cómo realmente se aporta flexibilidad

Todas las empresas en la entrevista ratifican que las ETT es una ayuda para sustituir bajas de trabajadores (P12) así como la sustitución de vacaciones de los empleados (P35). También manifiestan afirmativamente la totalidad de las empresas que contratar a una persona por ETT le supone un menor riesgo a la hora de desvincularla si no responde a sus expectativas que si es contratada directamente. (P33). Por otro lado todas las empresas reconocen la descarga de tareas administrativas en la contratación del personal de su empresa. Además ahorra costes de gestión y tiempo al departamento de RRHH al no tener que realizar las altas y contratos de los trabajadores (P37) Con lo que evidencian que aumentan la flexibilidad al sustituir el contrato mercantil (Contrato de Puesta a Disposición) por el contrato laboral que realizaría la empresa usuaria directamente al trabajador (P38).

Luego se puede deducir que en este caso la flexibilidad se aporta por cubrir necesidades eventuales como vacaciones o bajas de trabajadores, una mayor facilidad de desvincular al trabajador si no responde a las expectativas, y la disminución de la carga administrativa.

Es extraordinariamente significativo para la investigación que el 100% de los entrevistados ratificaran con absoluta rotundidad que la ETT es una herramienta válida para dotar de mayor flexibilidad a la empresa (P41), y que el mayor valor añadido que aporta la ETT es aumentar la flexibilidad de la empresa (P41); expresando que en general facilitan la contratación de los trabajadores por la empresa (P22), como algunas de las empresas manifiestan. Aumentan la empleabilidad facilitando su incorporación en la plantilla, ya que durante el tiempo de contratación por la ETT acreditan sus habilidades y competencias para el puesto. De igual manera se ratifica completamente que la ETT facilita la contratación de los trabajadores con las mismas condiciones que los trabajadores contratados directamente por la empresa (P23).

En cuanto a las preguntas menos valoradas: Tabla 35: Preguntas menos valoradas

Pregunta	Valor Promedio
10	4,2
26	4,1
2	3,7
17	3,7
11	3,4
34	3

. Elaboración propia.

Se confirma en las empresas entrevistadas que las ETT no garantizan la velocidad con los perfiles de trabajadores para adaptar la necesidad de la demanda de la empresa, y en general se manifiesta que existe una demanda de formación del personal (se forma en la propia empresa usuaria), no existe una garantía en que el proceso acelere la adaptación. (P10)

Tampoco se garantiza que medir la productividad y eficiencia por un trabajador contratado a través de ETT sea más fácil que contratarlo directamente (P26), y esto va en consonancia con la baja valoración en la entrevista de que existe una garantía de que si el trabajador es contratado a través de una ETT será el adecuado. (P2)

No se percibe que haya un valor que determine elegir trabajar con una ETT por la interlocución del personal de la ETT que realice la gestión (P17). Se confirma que las empresas entrevistadas no valoran la rapidez con la que se buscan los perfiles, dando especial valor a la adecuación del perfil. (P11).

Resulta relevante para las conclusiones de la investigación que lo que peor se valore de la ETT es que no logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto. Lo que pone de manifiesto en las empresas entrevistadas un elemento de carencia o mejora del departamento de selección por parte de Las ETT

Se concluye la importancia que tienen las empresas de trabajo temporal tanto a nivel global, como en España, o a escala más pequeña. Se confirma por lo tanto que es un sector con mucho peso en la economía del país, un recurso muy importante y del que las empresas dan un uso bastante elevado.

Tal y como se indicaba en el modelo teórico, la globalización en la que estamos inmersos, y los cambios continuos de demanda, refuerzan la importancia de las ETT para poder competir en un mercado que se torna cada vez más exigente. Por lo tanto, la opción de poder sustituir los contratos de trabajo por contratos temporales es un valor añadido para la flexibilización del mercado.

5.1. Implicaciones de gestión

Partiendo de la base de que, en nuestro método de estudio de casos, estamos en la muestra correcta, es decir, entre cuatro y diez empresas a entrevistar, se entiende la falta de generalización que se puede extraer del mismo, pues realmente nos encontramos ante una muestra muy pequeña dentro del ámbito de estudio.

Con todo esto, permite extrapolar una pequeña muestra del mismo, además habiéndose obtenido resultados tan unánimes, hace pensar que se puede extraer ciertas conclusiones, con las correctas limitaciones de la misma.

Además, como se ha indicado anteriormente, se parte de que es un campo con muchas variaciones en el contexto temporal en que nos encontramos, donde cada vez los cambios son mayores y la adecuación con rapidez a los mismos supone el éxito o no en el mercado, de ahí, que en cuanto a la validez temporal se estime de corto plazo.

Esto unido al recelo de cesión de datos e información por parte de las empresas, debido a la gran competencia que requieren los diferentes sectores, vuelve a limitar los resultados en una información acotada sobre la realidad, o limitada.

5.2. Limitaciones del estudio

Al ser un estudio de Casos, como ya se mencionó al abordar la naturaleza de esta metodología de investigación, hay que mencionar limitante de su capacidad de generalización de sus resultados.

Por otra parte una de las limitaciones observadas ha sido la negativa de algunas empresas a participar en la investigación, por considerar la materia objeto de estudio un valor estratégico frente a sus competidores.

Finalmente, como se ha puesto de manifiesto, el sector de las ETT es un campo con mucha variación en el contexto temporal, donde existen múltiples variaciones y cambios legislativos. La adecuación de estas empresas con rapidez a las nuevas necesidades del mercado puede suponer el éxito o fracaso en su gestión, de ahí que la validez temporal este supeditada a un periodo de tiempo concreto limitado.

5.3. Futuras líneas de investigación

En las entrevistas realizadas se identificaron variables, contextos y motivos que influyen el uso de ETT y que será objeto de un próximo estudio, como la apertura de nuevos centros de trabajo, la excesiva antigüedad de determinadas plantillas de trabajadores y su relación con un aumento del absentismo, o la búsqueda de talento en las empresas.

Por otro lado las entrevistas realizadas a directivos decisores en la materia, ponen de manifiesto la inquietud por la rigidez de la normativa laboral en distintas cuestiones, que favorecen la sustitución de la contratación laboral con la relación mercantil con la ETT. Esto sugiere un análisis a futuro de nuestro marco normativo laboral y su comparativa en un contexto internacional.

Ha sido posible identificar que la interlocución con la ETT no representa un valor especial o determinante a la hora de establecer su demanda o servicio por la empresa usuaria, unido al aumento de la tecnología en el sector con la implantación de firma digital y portales online, abre la puerta a investigaciones futuras sobre la evolución de este sector, y cómo se desarrollará esta actividad en el futuro.

Es interesante que gran parte de los entrevistados manifestaran la disconformidad con la capacidad de las ETT de poner personal a disposición suficientemente formado, por las particularidades de algunas de sus actividades. Potenciar el área de formación de los trabajadores puestos a disposición y cómo mejorar esta relación, debería ser objeto de un estudio más profundo en el futuro.

Es importante también el análisis de la relación de las personas que se incorporan directamente a plantilla tras estar contratada un tiempo por ETT, y si esta relación es proporcional al ahorro de costes por la gestión de personal y selección en la empresa usuaria, pudiéndose producir la externalización en algún caso de tareas propias de los departamentos de recursos humanos en las empresas usuarias, y en cualquier caso la propia externalización en el futuro de dicho departamento de recursos humanos en el caso de pequeñas empresas, delegando estas funciones en las ETT.

Fuentes públicas consultadas

Andalucía

www.juntadeandalucia.es

www.juntadeandalucia.es/informacion/contacto.html

Aragón

www.aragon.es

<http://correo.aragon.es/index.php>

Asturias

www.asturias.es

sac@asturias.es

Baleares

www.caib.es

Canarias

www.gobcan.es

www.gobcan.es/es/contacto.htm

Cantabria

www.gobcantabria.es

Castilla y León

www.jcyl.es

Castilla-La Mancha

www.jccm.es

Cataluña

www.gencat.cat

www.gencat.cat/web/cat/contacte.htm

Comunidad Valenciana

www.gva.es

Extremadura

www.juntaex.es

Galicia

www.xunta.es

Instituto de la Juventud

www.injuve.es

Instituto de la Mujer

www.inmujer.es

Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO)

www.imserso.es

www.seg-social.es/imserso

Instituto Nacional de Estadística

www.ine.es

www.ine.es/infoine

Instituto Nacional de la Seguridad Social

www.seg-social.es

La Rioja

www.larioja.org

Madrid

www.madrid.org

Ministerio de Economía y Hacienda

www.meh.es

informacion.administrativa@meh.es

Ministerio de Educación

www.educacion.es

www.educacion.es/consultas-informacion

Ministerio de Trabajo e Inmigración

www.mtin.es informacionmtin@mtin.es

Murcia

www.carm.es

Navarra

www.navarra.es

Observatorio Empleo Área de Organización y Planificación de la Gestión

Observatorio de las Ocupaciones Subdirección General de Estadística e Información

Servicio Público de Empleo Estatal

www.sepe.es

País Vasco

www.euskadi.net

Red EURES

www.eures.europa.eu

Servicio Público de Empleo Estatal

www.sepe.es

www.redtrabaja.es

www.redtrabaja.es/es/redtrabaja/contacte/contacteInternet.do

- ABAD, I.; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, M.; RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, J.: (1996): "La flexibilidad en la organización del trabajo de las organizaciones como factor de competitividad", Ponencia al V Congreso Internacional de AEDEM, (septiembre, 1996), Praga.
- ALBERT, S.; GARCÍA RUIZ, P. (1993): "Temporalidad y segmentación en el mercado de trabajo. El papel de las empresas de empleo temporal", *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, (octubre-diciembre, 1993), pp. 133-154.
- ALBIZU, E. (1997): *Flexibilidad Laboral y gestión de los recursos humanos*, Barcelona. Ed. Ariel.
- ALCAIDE CASTRO, M.; GONZALEZ RENDON, M.; FLOREZ SABORIDO, I. (1996): *Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España*. Madrid: Pirámide.
- ALVARADO, T. E. G., & GRANADOS, V. M. A. M. (2016). Alemania y México: generación de valor más allá de los salarios. *Mercados y Negocios* (1665-7039), 1(32), 5-24.
- ÁLVAREZ, CARLOS (1997). "Nuevas dualidades del mercado laboral". *Revista Sistema*, 140–141, 189–204.
- ÁLVAREZ, L. A. B. (2016). ¿ Del Fordismo a la Acumulación Flexible?. *Mercados y Negocios* (1665-7039), (14), 44-60.
- AMADEO, EDWARD y SUSAN HORTON (1997). "Labour Productivity & Flexibility". London: Macmillan Press Ltd
- AMENDOLA M., J. GAFFARD, Y F. SARACENO (2004): "Wage Flexibility and Unemployment: The Keynesian Perspective Revisited", *Scottish Journal of Political Economy*, 51 (5): 654-674.
- AMIN, A., Y DIETRICH, M. (1990): "From Hierarchy to 'Hierarchy': the Dynamics of Contemporary Corporate Restructuring in Europe"; citado en Belussi, F. (ed.): *Nuovi Modelli d'Impresa. Gerarchie Organizzative e Imprese Rete*, FrancoAngeli, Milano, 1992.
- AMIN, A., Y ROBINS, K. (1992): "Distritos Industriales y Desarrollo Regional: Límites y Posibilidades"; en Pyke, F., Becattini, G., y Sengenberger, W. (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas* (vol. I). *Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992.
- ANTOINE, J. (1992): *El sondeo. Una herramienta de Marketing*. Deusto.
- AÑEZ, CARMEN; (2004). El estado del bienestar social y el neoliberalismo ante los derechos laborales. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), enero-abril, 70-82.
- APARICIO TOVAR, J., & VALDÉS DE LA VEGA, B. (2011). *La responsabilidad social de las empresas en España: Concepto, actores e instrumentos*. Albacete: Bomarzo.
- ARAMENDI, P. (1996): "Criterios judiciales para la reforma laboral en materia flexible de la contratación", *Revista Dirección y Progreso*, N. 148, (julio-agosto, 1996).
- ARANCIBIA F. (2011): "Flexibilidad Laboral: Elementos Teóricos- Conceptuales para su análisis" *Revista Ciencias Sociales* núm. 26 ISSN 0717-2257: 39-55
- ARANGO, Luz Gabriela (1998). "Del paternalismo al terror de mercado: Género, reestructuración y relaciones laborales en la industria textil". En: *Mujeres, Hombres y Cambio Social*. Santa fe de Bogotá DC. CES. Universidad Nacional.
- ARBÓS, J. G. (2016). Análisis de las contratas y subcontratas como reflejo de la descentralización productiva. *Revista Jurídica Universidad Autónoma de Madrid*, (1).
- ARCE, R. S. A. (2016). *Globalización, industria y reestructuración productiva*. Universidad Autónoma del Estado de México}

ARNOLD, B. C., CASTILLO, E., & SARABIA, J. M. (1999). Conditional specification of statistical models. Springer Science & Business Media.

ARROYO, S. Y J. RODRÍGUEZ (1999): "La flexibilidad funcional: Análisis empírico", La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano- Francés, Logroño/coord. Juan Carlos Ayala Calvo, Vol. 1, ISBN 84-95301-10- 5: 915-922.

ATKINSON J. (1985): "Flexibility, uncertainty and manpower management", IMS, Report No. 89, Brighton: Institute of Manpower Studies.

ATKINSON, J. (1986): "Flexibilidad del empleo en los mercados internos y externos de trabajo", en Dahrendorf, R. et al: NeW forms of work and activity, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Irlanda. Traducción de Ediciones Pirámide,

BAGNASCO, A. (1977): Tre Italie, la Problematica Territoriale dello Sviluppo Italiano, Il Mulino, Bologna.

BAKKENIST MANAGEMENT CONSULTANTS (1997): Panorama of EU Industry 97: An extensive review of the situation and outlook of the manufacturing and service industries in the European Union for the European Comission. Luxembourg.

BALZAC, H. (1969): Les employés. Tomo VI. París: La Pléiade.

Bancaja-Ivie (2012): "Capital Humano: La flexibilidad laboral de los jóvenes y sus empleos" Valencia, España, núm. 141: 3-8

BARRERA E. (2006): "Elementos de análisis para la discusión sobre la reforma laboral", Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.

BARTRAM, D.; LINDLEY, P.; MARSHALL, L.; FOSTER, J. (1995): "The recruitment and selection of young people by small businesses", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 68, pp. 339-358.

BARZELAY, M., & CORTÁZAR VELARDE, J. C. (2004). Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social. Inter-American Development Bank.

BATTISTINI, OSWALDO Y MONTES CATÓ JUAN (2000). "Flexibilización Laboral en argentina. Un Camino hacia la precarización y la desocupación." En: Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año No.5. No.10. págs 63-89. Universidad del Zulia.

BAUMAN, ZYGMUNT (1999). La Globalización. Consecuencias Humanas. Fondo de Cultura Económica, México D.F.

BBVA BANCOMER (1999). "Competencia laboral en el mercado laboral". Serie Propuestas, 5, Octubre, México.

BECARIA, L. Y GROISMAN, F. (2008) "Informalidad y pobreza en Argentina". En: Investigación Económica vol. LXVII, 266, México DF: UNAM.

BECATTINI, G. (1979): "Dal 'Settore' Industriale al 'Distretto' Industriale. Alcune Considerazioni sull'Unità di Indagine dell'Economia Industriale", Rivista di Economia e Politica Industriale (actualmente L'Industria), nº. 1, ene-abr, pp. 7-21.

BECATTINI, G. (1987): "Introduzione: il Distretto Industriale Marshalliano: Cronaca di un Ritrovamento.

BECATTINI, G. (1992): "El Distrito Industrial Marshalliano como Concepto Socioeconómico"; en Pyke, F., Becattini, G., y Sengenberger, W. (eds.): Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. I). Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992.

BECERRA, M. T. R., & COLMENARES, I. R. (2005). Descentralización y gestión de los servicios de salud en el estado Aragua. Revista Venezolana de Gerencia, 10(29).

BELLO L.; VAZQUEZ, R.; TRESPALACIOS, J.A. (1993): Investigación de mercados y estrategias de Marketing. Madrid: Civitas.

BELUSSI, F. (1992): "La Grande Trasformazione: La Nascita di Nuovi Modelli Organizzativi di Impresa"; en Belussi, F. (ed.):

BENAVENTE, J. (1993): "El trabajo temporal como elemento estratégico de gestión", Revista Capital Humano, (marzo, 1993), pp. 34-37.

Benko, G., y Lipietz, A. (1994, eds.): Las Regiones que Ganan, Edicions Alfons El Magnànim, Valencia.

BIANCHI, P. (1991): Produzione e Potere di Mercato, Ediesse, Roma.

BÈRANGER, P. (1988): En busca de la excelencia industrial: Just in Time. Madrid: CDN.

BERKHOUT, E., A. HEYMA Y J. PRINS (2013): "Informe anual sobre la flexibilidad laboral y el empleo", Randstad España: 17-20

BIANCHI, P. (1992): "Sentieri di Industrializzazione e Sviluppo Regionale negli Anni'90: Strategie Politiche di Intervento Pubblico nella Nuova Fase Competitiva Post-fordista"; en Belussi, F. (ed.): Nuovi Modelli d'Impresa. Gerarchie Organizzative e Imprese Rete, FrancoAngeli, Milano, 1992.

Birgin, Alejandra (2000) "La docencia como trabajo: la construcción de nuevas pautas de inclusión y exclusión". En: La Ciudadanía Negada. Políticas de Exclusión en la Educación y el Trabajo. [en línea]. Buenos Aires: CLACSO. [consulta: 3 de mayo 2013]

BIRGIN, A. (1999) El trabajo de enseñar. Entre la vocación y el mercado: las nuevas reglas del juego. Buenos Aires: Troquel.

BLANCHARD O. (2004). "Designing Labor Market Institutions". MIT, March 28. (available at <http://web.mit.edu/blanchar/www/>).

BLANCHARD, O. y J. WOLFERS (2000). "The Role of Shocks and Institutions in the Rise of European Unemployment: The Aggregate Evidence. Economic Journal, 110, 1–33.

BLANPAIN R.; DRUBIGNY J.L. (1980): "El trabajo temporal en los países de la CEE: Balance y propuestas", Bruselas.

BLANPAIN, R. (1982): "La situación del trabajo temporal en Europa", Revista de Trabajo, N. 67-68, (julio-diciembre, 1982).

BLEAKEY, A.R. (1997): "La otra cara de la moneda. EEUU descubre las desventajas económicas de las medias jornadas", The Wall Street Journal, (jueves 7 de agosto de 1997), Edición para España en Diario Cinco Días.

BOCETA, V. (1994): "Trabajo temporal para competir mejor", Revista Capital Humano, Extra N. 70, (septiembre, 1994), pp. 38-40.

BONET, M. (1996): Entrevista para la Revista Tiempo, (4 de marzo, 1996), pp. 70- 71.

BORDA ELEJABARRIETA, J. (1996): "La subcontratación compleja en series cortas", Revista Dirección y Progreso, N. 148, (julio-agosto, 1996).

BOUZAS ORTÍZ, A., ROBLES BENÍTEZ, R. M., SALAZAR, C. A., SOTELO VALENCIA, A., LÓPEZ AMADOR, M. D. J., SAAVEDRA GARCÍA, M. L., & ARTEAGA GARCÍA, A. (2013). Globalización y trabajo: cambios tecnológicos y nueva regulación laboral.

BOYER, R. (1987). La Flexibilidad laboral en Europa. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid.

BOYER, R. (1987): "Labor flexibilities: Many forms, uncertain effects", Labour and Society 12(1): 107-29.

- BOYER, R. (1994): "Las Alternativas al Fordismo. De los años 80 al siglo XXI"; en Benko, G., y Lipietz, A. (eds.): Las Regiones que Ganan, Edicions Alfons El Magnànim, Valencia, 1994.
- BRASLAVSKY, C. (1985) La discriminación educativa en Argentina. Buenos Aires: Grupo Editorial Latinoamericano/FLACSO.
- BREWSTER C., L. MAYNE Y O. TREGASKIS (1997): "Flexible Working in Europe", Journal of World Business, 32 (2): 133-151
- BREWSTER, Ch.; HEGEWISCH, A.; MAYNE, L. (1994): "Flexible working practices. The controversy and the evidence", en The Price Waterhouse Cranfield Survey, Policy and Practice in European Human Resource Management. Routledge, Londres: Chris Brewster y Aarian Hegewisch (eds.).
- BRONSTEIN, A. (2005): La Flexibilidad del Trabajo: Panorama General, informe para la OIT, disponible en formato electrónico en la página web de la Organización Internacional del Trabajo: www.oit.or.cr/oit/papers/estudio2.shtml.
- BRONSTEIN, A.S. (1991): "El trabajo temporal en Europa occidental: ¿Antagonista o complemento del empleo permanente?", Revista Internacional del Trabajo, Vol. 110, N. 4.
- BRONSTEIN, A.S. (1996 a): "La OIT permitirá las agencias privadas de colocación, pero gratis para el trabajador", Diario Cinco Días, (viernes, 16 de Noviembre, 1996).
- BRONSTEIN, A.S. (1996): "La posición de la Organización Internacional del Trabajo frente al trabajo temporal", I Congreso Nacional de Empresas de Trabajo Temporal, (noviembre, 1996), Madrid.
- BRONSTEIN, ARTURO (1997). "Reforma laboral en América Latina: entre garantismo y flexibilidad". Revista Internacional del Trabajo, 116, 1, Primavera. OIT. Ginebra.
- Brusco, S. (1980): "Il Modello Emilia: Disintegrazione Produttiva ed Integrazione Sociale"; en Brusco, S. (ed.): Piccole Imprese e Distretti Industriali, Rosenberg & Sellier, Torino, 1989.
- BRUSCO, S. (1993): "Pequeñas Empresas y Prestación de Servicios Reales"; en Pyke, F., y Sengenberger, W. (eds.): Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. III), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1993.
- BRYAN, Y.; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, M. (1998): "The use of temporary personnel in Anesthesia in the United States", VII International Conference of AEDEM, (September, 8-10, 1998), Istanbul, Turkey.
- BULLÓN, F. M. (2005). Empresas de trabajo temporal y la salida del desempleo. Informe para la Cátedra AEGTT. Universidad Carlos III. Madrid.
- BULLÓN, F. M., & MATEO, I. F. (2005). Capítulo 15. Las empresas de trabajo temporal. In Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI (pp. 427-462).
- BURIDANS, J.L.; BOUTAULT, J. (1990): L'outplacement démystifié: un nouvel envol professionnel. París: Dunod.
- BUTERA, F.; DI MARTINO, V.; KOHLER, E. (1990): Technological development and the improvement of living and working conditions: options for the future. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- CABADO GARCÍA, M. (2015). Estancamiento secular bajo la Tercera Revolución Industrial= Secular stagnation in the Third Industrial Revolution.
- CABALLERO, SYBIL L. (2001). "Nuevas Lógicas cognitivas. Nueva performance organizativa. De la epístola a la organización". En: Organizaciones Transcomplejas . IMPOSMO. CONICIT. Caracas. Venezuela. Pp. 1-22.
- CABAÑAS VARALES, A. (1995): "Empresas de trabajo temporal: Una alternativa a la elección entre el todo o nada", Revista Horizonte Empresarial, (enero, 1995), pp.18-20.

CACHÓN RODRÍGUEZ, L. (1993): "Flexibilidad y mercado de trabajo: la regulación de las empresas de trabajo temporal en Bélgica", *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

CACHÓN RODRÍGUEZ, L. (1994): "El mercado laboral y las empresas de trabajo temporal en Bélgica", *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, N. 14, (abril-junio, 1994), Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

CALVO GALLEGO, F. J., & RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M. (2010). Nuevas normas en materia de intermediación y empresas de trabajo temporal. *Temas Laborales. Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social* (107), 303-335.

CALVO, E., & GONZÁLEZ, P. (2013). Calidad Del Empleo Desde Los Enfoques Del Bienestar Subjetivo Y El Desarrollo Humano (Employment Quality from Well-Being Approaches and Human Development).

CANTERA HERRERO, F.J.; PRIETO, J.M.; JIMÉNEZ JIMÉNEZ, M.A. (1994): "La regulación de las ETT y su incidencia en la gestión de recursos humanos", *Revista Dirección y Progreso*, N. 134, pp. 64-72.

CANTERA, J. (1995): "El futuro de la gestión de los recursos humanos", *Revista Dirección y Progreso*, N. 140, (marzo-abril, 1995).

CANTERA, J.; CATALINA, J. L. (1993): "Gestión y desarrollo de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas", *Revista Dirección y Progreso*, (octubre, 1993).

CAPECCHI, V. (1992): "Un Caso de Especialización Flexible: los Distritos Industriales de Emilia Romagna"; en Pyke, F., Becattini, G., y Sengenberger, W. (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas* (vol. I). *Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992.

CAPÓ, J. (2003). "Rigidez de los salarios reales en los mercados laborales regionales". V Jornadas de Economía Laboral. Páginas 3 y 4. Reus. Universitat de les Illes Balears (UIB).
Carnoy M. (2001): "El trabajo flexible en la era de la información", Madrid Alianza Editorial.

CARRASCO BELINCHÓN, J. (1981): *Organización de empresas y administración de personal*. Madrid: Tormes.

CARRERAS, J. M. S. (2015). La flexibilidad laboral: Un estudio de caso sobre el modelo de flexiguridad laboral de dinamarca. University of Puerto Rico, Rio Piedras (Puerto Rico).

CARRERO, C.; MERINO, H. (1994): "Jornadas sobre la reforma del mercado de trabajo", *Temas laborales, Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, N. 31.

CASTEL, Robert (1996). *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris: Éditions Fayard.

CASTELLS M. (1999): "La era de la información: económica, sociedad y cultura". *La sociedad red*, Vol. 1, primera edición en español, siglo XXI. Editores. México.

CASTELLS, M. (2000): "Information technology and global development", Keynote address at the Economic and Social Council of the United Nations, New York: <http://www.un.org/esa/coordination/ecosoc/itforum/castells.pdf>

CASTELLS, MANUEL (1998). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. Volumen I, La Sociedad Red*. Alianza Editorial, Madrid.

CASTILLO, J.J. (1989): "La división del trabajo entre empresas", *Sociología del Trabajo*, N. 5, Madrid: Siglo XXI.

CASTILLO, J.J. (1991): "Reestructuración productiva y organización del trabajo" en *Las Relaciones laborales en España*. Dir. y Coord. por Miguelez, F. y Prieto, C.. Siglo XXI de España Editores.

CATALÁ, N. (1973): *Travail temporaire*. París.

CAVALLÉ, C. (1998): "Las nuevas exigencias de la dirección: globalización, tecnología y formación", *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, N. 69, (marzo de 1998).

CHANDLER, A. D. (1990): *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, The Belknap Press of Harvard U. P., Cambridge Mass.

CHÁVEZ, PAULINA (2001). "Flexibilidad en el mercado laboral: Orígenes y concepto", *Revista Aportes*, 17, VII. mayo-agosto. Facultad de Economía de la BUAP. México.

CHETTY, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International small business journal*, 15(1), 73-85.

CHETTY, S. K., PARTANEN, J., RASMUSSEN, E. S., & SERVAIS, P. (2014). Contextualising case studies in entrepreneurship: A tandem approach to conducting a longitudinal cross-country case study. *International Small Business Journal*, 32(7), 818-829.

CLAR M., C. DREGER C. Y R. RAMOS (2007): "Wage Flexibility and Labour Market Institutions: A Meta-Analysis" *Kyklos*, 60(2): 145-163.

COE, N. M., JOHNS, J., & WARD, K. (2007). Mapping the Globalization of the Temporary Staffing Industry*. *The Professional Geographer*, 59(4), 503-520.

COELLO DE PORTUGAL SILVA, C. (1995): "La remuneración del trabajador cedido mediante contrato de puesta a disposición", *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, (octubre-diciembre, 1995), pp. 7-46.

COHEN Y.; HABERFELD, Y. (1993): "Temporary help service workers: Employment characteristics and wage determination", *Industrial Relations*, Vol. 32, N. 2, pp. 272- 287.

COLLER, Xavier (1997). *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Centro de Investigaciones sociológicas. Siglo XXI de España editores. Primera edición. España.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993): *Crecimiento, competitividad, empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. Libro Blanco.

CONSEJO ECONOMICO Y SOCIAL. (2005); *Una década de trabajo temporal*". Boletín elaborado por el área de estudio y análisis. Observatorio de relaciones industriales. Número 81. mayo 2005. 4 pp. Consejo Económico y Social. Madrid.

CONSEJO EUROPEO DE LISBOA Consejo Europeo de Lisboa 23 y 24 Marzo. (2000); *Conclusiones de la presidencia*. Lisboa

CONTRERAS, O. (2000): "Los estudios sobre la flexibilidad laboral en México: algunas observaciones críticas", *Estudios Sociológicos*, 18(54): 727-735.

CONTRERAS, S. G. (2015). El derecho del trabajo como sistema pendular. *Ius Et Veritas*, 24(48), 200-207.

CONTRERAS, Y. S., DÍAZ, F. M. R., ARREGUÍN, J. J. N., TAMEZ, L. L. G., & CAMACHO, M. V. C. (2016, January). Sistematización Del Conocimiento Sobre El Método De Estudio De Caso Para Investigar La Empresa Familiar/Knowledge Systematization Of The Case Study Method To Research The Family Business. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 11, No. 1, p. 644). Institute for Business & Finance Research.

COOPERS & LYBRAND (1996): *El capital humano y la empresa: Los sistemas de retribución*, N. 15, pp. 395-419, Edición especial de Cinco Días.

- COTA YAÑEZ, R., & NAVARRO ALVARADO, A. (2015). Análisis del mercado laboral y el empleo informal mexicano. *Papeles de población*, 21(85), 211-249.
- COUNCIL OF DE EUROPEAN UNION: (2005); Joint Employment Report, Addendum 1. Council of the European Union, 9 March 2005 Bruselas.
- DAHRENDORF, R. (1986). La flexibilidad del mercado de trabajo. Colección de informes de la OCDE, edición en español por MTSS. Madrid.
- DAOUST, M. J-C (1996): "Evolution et perspectives du travail intérimaire en Europe et aux Etats-Unis.", I Congreso Nacional de Empresas de Trabajo Temporal, (noviembre, 1996), Madrid.
- DE LA GARZA, E. (2000b): "La Flexibilidad del Trabajo en América Latina", en Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Fondo de Cultura Económica, México: 148-178.
- DE LA GARZA, ENRIQUE (2001). La formación socioeconómica neo- liberal. Debates teóricos acerca de la reestructuración productiva y evidencia empírica para América latina. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México.
- DE GIORGI, A. (2016). Hacia una economía post-fordista del castigo: la nueva penología como estrategia de control post-disciplinario. *Delito y Sociedad*, 1(27), 45-71.
- DE LA FUENTE, J.J. (1995): "Las empresas de trabajo temporal, una actividad bajo sospecha", *Revista Capital Humano*, N. 81, pp. 31-34.
- DE LA GARZA TOLEDO, E. (2000). Fin del trabajo o trabajo sin fin. Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. México: Fondo de Cultura Económica, 755-773.
- DE LA GARZA, E. (2000): "Flexibilidad del trabajo: discurso y construcción social". *Región y Sociedad*, enero-julio, 12(19): 31-81.
- DE LA GARZA, E. (2000b): "La Flexibilidad del Trabajo en América Latina", en Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Fondo de Cultura Económica, México: 148-178.
- DE LA GARZA, E. Y A. BOUZAS, (1997): "Contratación colectiva y flexibilidad de trabajo en México" en Modelos de industrialización en México, mimeo UAM-I.
- DE LA GARZA, ENRIQUE (1992). "La polarización del aparato productivo en México", *Revista El Cotidiano*, 46, marzo-abril, Eon
- DE LA GARZA, ENRIQUE (2000). Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Primera Edición. México. Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Universidad Autónoma Metropolitana. Fondo de Cultura Económica. 7990p.
- DELGADO, D. A. P., CASTILLO, H. A. A., & ARELLANO, H. E. L. (2013). Flexibilidad laboral, análisis conceptual y su incidencia en los países latinoamericanos, recientes debates. *Prospectiva*, (18), 221-242.
- DESAI, M. (2002). "Marx's Revenge: The Resurgence of Capitalism and the Death os Statist Socialism". Londres Verso Books
- DESLAURIERS, J. P. (2004). Investigación cualitativa: guía práctica. Papiro.
- DIARIO ABC, (10 de noviembre, 1996), pp. 8-9.
- DIAZ, EDUARDO; JAVAN OVICH, CHRISTIAN; KANTCHEFF, NATALIA Y MARTINENGHI, ANA (2003). Precarización e Inestabilidad laboral. Un nuevo empleo, formas y tipos. www.tecnosic.com.ar/Desempleo. 2003. 14-08-2003
- DICKEN P. (2007): Global shiff. Mapping the changing countour of de the world economy, 5th edition. Guilford Press.

DONAIRE, R. (2012) Los docentes en el siglo XXI ¿Empobrecidos o proletarizados? Buenos Aires: Siglo XXI.

ECHEVERRIA, MAGDALENA. (2003). "Aportes para el debate conceptual sobre flexibilidad laboral". Colección Ideas, 4, 29, marzo. Chile

EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

ELMESKOV, J. (1998). "The unemployment problem in Europe: Lessons for implementing the OECD Jobs Strategy". *European Investment Bank papers*, 3, 1, 29-54.

ESPINOSA, M. A. M. (2012). Límites del trabajo decente: la precarización laboral como problema estructural en América Latina. *Gaceta Laboral*, 18(1).

ESTRADA ÁLVAREZ, Jairo (2004). Reestructuración capitalista y tendencias de regulación de las relaciones laborales. Tres casos de la experiencia colombiana. <http://www.esp.aciocritico.com/articulos/je-a16.htm>. 20-12-2004.

EUROPEAN COMMUNITIES: Feasibility study on the availability of comparable child care statistics in the European Union. Luxemburgo, 2002.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF WORKING AND LIVING CONDITIONS: Third European survey on Working Conditions 2000. Dublín, 2001.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF WORKING AND LIVING CONDITIONS. EIRO on line. Pay developments 2002. <http://www.eiro.eurofound.ie>

EUROSTAT: Accidents at Work in the EU, 1998 – 1999. Statistics in focus Theme 3 16/2001. Bruselas, 2001.

EUROSTAT: Labour Force Survey. Principal results 2001. EU and EFTA countries. Statistics in focus Theme 3 19/2002. Bruselas, 2002

EUROSTAT: Developments for labour input indicators during de third quarter of 2002. Statistics in focus Theme 4 2/2003. Bruselas, 2003.

EUROSTAT: Eurostat Yearbook 2001. Luxemburgo, 2002

EUROSTAT: Labour cost survey – 2000. Statistics in focus Theme 3 6/2003. Bruselas, 2003.

EUROSTAT: Low wage employees in EU countries Statistics in focus Theme 3 11/2000. Bruselas,

EUROSTAT: Work – related health problems in the EU, 1998 – 1999. Statistics in focus Theme 3

FERNÁNDEZ A., PAREJO J. Y RODRÍGUEZ L. (1984): Política Económica, España. McGraw Hill s.f.e.: 184.

FERNÁNDEZ, F. A. (2011). Flexibilidad laboral: elementos teórico-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales (Chile)*, (26), 39-55.

FERNANDEZ, F.; GARRIDO, L.; TOHARIA, L. (1991): "Empleo y paro en España, 1976-1990", en *Las Relaciones laborales en España*, Dir. y Coord. por Miguelez, F. y Prieto, C. Siglo XXI de España Editores. Ferruci, L., y Varaldo, R. (1993): "La Natura e la Dinamica dell'Impresa Distrettuale", *Economia e Politica Industriale*, nº. 80, pp. 73-97.

FINA L. (1984): "La flexibilización de los mercados de trabajo", *Economistas*, núm. 11, Madrid, España.

FINA SANGLAS, LLUIS (1991) El problema del paro y la flexibilidad del empleo, informes sobre un debate, Ed MTSS Col Informes, serie empleo No 25, Madrid.

- FINA, S. LLUIS (2001). El reto del empleo. Madrid: Mc Graw Hill, 367–404 y 460
Financiamiento del desarrollo N° 170, Abril 2006 Santiago de Chile: CEPAL
- FINKEL, L. (1994): La organización social del Trabajo. Madrid: Pirámide.
- FIORINI, L. (1993): “Trabajo temporal: Todos ganan”, Revista Compras y Existencias, N. 74, pp. 34-36.
- FLETCHER, M., & PLAKOYIANNAKI, E. (2011). 10. Case selection in international business: key issues and common misconceptions. Rethinking the case study in international business and management research, 171.
- Fujii, G. (2003): “Apertura comercial, reforma laboral, empleo y salarios”, Economía Informa, Facultad de Economía, UNAM, núm. 313: 31-41.
- GABINI, S. (2016). Trabajo Flexible: Conceptualización Y Estado Del Arte Del Constructo. Investigación Administrativa, 46(118).
- GALINDO D. (2002): “Algunos aspectos conceptuales sobre flexibilidad laboral”. Banco de Guatemala.
- GÁLVEZ, THELMA (2001): “Las nuevas modalidades del empleo”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, y el Banco Interamericano de Desarrollo.
- GANGA CONTRERAS, F., BUROTTO, J. F., & NAVARRETE ANDRADES, E. (2014). Aproximaciones y avances en el ámbito de la flexibilidad laboral: un análisis conceptual y noológico preliminar. Trabajo y sociedad, (22), 541-558.
- GARCÍA-CINTADO, A., ROMERO-ÁVILA, D., & USABIAGA, C. (2015). Can the hysteresis hypothesis in Spanish regional unemployment be beaten? New evidence from unit root tests with breaks. Economic Modelling, 47, 244-252.
- GAROFOLI, G. (1978, ed.): Ristrutturazione Industriale e Territorio, FrancoAngeli, Milano.
- GARZA TOLEDO, E. (1997). La flexibilidad del trabajo en América Latina.
- GLASER, B., & STRAUSS, A. (1967). El desarrollo de la teoría fundada. Chicago, EEUU: Aldine.
- GODOY, L., STECHER, A., & DÍAZ, X. (2007). Trabajo e identidades: continuidades y rupturas en un contexto de flexibilización laboral. Los significados del trabajo femenino en el mundo global, Anthropos, Barcelona.
- GOLDIN, A. (2008) “Normas laborales y mercado de trabajo argentino: seguridad y flexibilidad”. En: Serie Macroeconomía del desarrollo N° 74, Santiago de Chile: CEPAL.
- GONZÁLEZ, M. C. (2006). Flexibilización de las relaciones laborales. Una perspectiva teórica postfordista. Gaceta laboral, 12.
- GRAVES, C., & THOMAS, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. Family Business Review, 21(2), 151-167.
- GRAY, M.; HODSON, N.; GORDON, G. (1994): El teletrabajo. Colección Forum Universidad-Empresa.
- GROISMAN, F. (2011) “Argentina: Los hogares y los cambios en el mercado laboral (2004-2009)”. En:
- GROISMAN, F. (2013) “Gran Buenos Aires: Polarización de ingresos, clase media e informalidad laboral, 1974-2010”. En: Revista de la CEPAL N° 109, Abril 2013, Santiago de Chile: CEPAL.
- GUADARRAMA, Elena. III Congreso Latinoamericano de Sociología del trabajo. Desarrollo de una industria manufacturera y relaciones laborales en la década de los noventa. Un caso regional de Veracruz. <http://www.ala-st.org/PDF/Galin1/RRLL-Guadarrama.PDF>. Facultad de Economía. Universidad Veracruzana. Xalapa, Ver. México.

GUERRA, P. (1995): "¿Es necesariamente precaria la flexibilización?" En Agacino R. y M. Echeverría (editores) *Flexibilidad y condiciones de trabajo precarias*, PET, Santiago de Chile.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. (1994): *Reingeniería de la empresa*. Barcelona: Parramón.

HANDY, CH. (1986): *El futuro del trabajo humano*. Barcelona: Ariel.

HANDY, CH. (1993a): *La edad de la sinrazón*. México: Limusa.

HANDY, CH. (1993b): *La organización por dentro*. Bilbao: Deusto.

HANDY, CH.; MINTZBERG; PFEFFER (1997): *Reflexiones para competir en el tercer milenio*. Biblioteca empresarial Alta Gestión.

HART, R.A. (1987): *La reducción de la jornada de trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

HERNÁNDEZ ÁLVAREZ, OSCAR y MILANO, ANTONIO ROMERO (1999). "Sindicatos en tiempos Globalizados: El Caso Venezolano". En: *Revista Gaceta Laboral*, Vol. 5, No. 3. pp. 251-266. Maracaibo. Venezuela.

HERNÁNDEZ, C. A. (2016). *Empresas De Trabajo Temporal: Relaciones Laborales Encubiertas*. *Revista Arbitrada Formación Gerencial*, 15(1).

HERNANDO MORENO, M. (1996): "Estudio sobre las necesidades de trabajo temporal en el nuevo entorno competitivo del sector financiero español", *Revista Capital Humano*, Extra N. 92, (septiembre, 1996), pp. 8-34.

HIDALGO, F. (1995): "Exel Logistics: El trabajo temporal al servicio de la estacionalidad de la actividad", *Revista Capital Humano*, N. 81, Extra Trabajo Temporal, (septiembre, 1995), pp. 40-42.

HIRST, P., y ZEITLIN, J. (1991): "Especialización Flexible vs. Postfordismo: Teoría, Evidencia e Implicaciones Políticas", *Papers de Seminari*, n°. 33 y 34, pp. 1-81.

HOBARA (1983): "New forms and aspects of atypical employment relations in Japan", *Second Asian Regional Congress of Labour Law and Social Security*, Seoul.

HUSTED, B.W. (1997): "La ética y las empresas de trabajo temporal: un enfoque Rawlsiano", *Revista Capital Humano*, Extra N. 103, (septiembre, 1997), pp. 38-42.

HUTCHINSON, S.; BREWSTER, Ch. (1995): *Flexibilidad en el trabajo. Estrategias y prácticas en Europa. Cómo organizar el trabajo de forma flexible*. Barcelona: Gestión 2000.

HYMAN, R. (1993): "Especialización Flexible: Milagro o Mito"; en Hyman, R., y Streeck, W. (eds.): *Nuevas Tecnologías y Relaciones Industriales*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1993.

HYMAN, R. (2001). "La rigidez flexible ¿un modelo para una Europa social?". *Globalización y relaciones laborales en Europa. Cuadernos de Relaciones Laborales*, 19. Servicios de publicaciones de la Universidad Complutense de Madrid. 17-29.

HYMAN, R., Y STREECK, W. (1993, eds.): *Nuevas Tecnologías y Relaciones Industriales*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

IANNELLI, CRISTINA (2002): *Ad hoc module data on school – to – work transitions. Report on data quality and cross country comparability*. Centre for Educational Sociology. Univ. Edimburgo,

IBARRA CISNEROS, MANUEL ALEJANDRO, & GONZÁLEZ TORRES, LOURDES ALICIA. (2010). *La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo*. *Contaduría y administración*, (231), 33-52.

IBARRA, M. y L. GONZÁLEZ (2010): "La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo", *Revista UNAM*, núm. 231: 33-52

IGLESIAS FERNANDEZ, C. (2004); La participación de la mujer en el mercado de trabajo nacional y madrileño. Instituto Universitario de Estudios Económicos y sociales- SERVILAB-

IGLESIAS FERNANDEZ, C. (2006); ¿Por qué razones el empleo crece más en Madrid que en el resto de España? Instituto de Estudios Económicos, 26 años por la economía de mercado. Madrid.

INÉS FONTANA, B. (1987): "Las empresas de trabajo temporal en las normas comunitarias y en el Derecho Internacional del Trabajo", *Revista de Trabajo*, N. 88, (octubre-diciembre, 1987), 89-104.

INFORME VI DE LA CONFERENCIA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1994): El papel de las agencias de empleo privadas en el funcionamiento de los mercados de trabajo. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

IOANNOU, CH: (2002) Evaluations on quality in industrial relations. Ponencia en la Conference for in a global context. Dublín,

IRANZO, Consuelo (1990). Las relaciones laborales y el cambio tecnológico en las relaciones de trabajo en los noventa. Ed. IL- DIS/ART/UC, Valencia. Venezuela. p.69.

IRANZO, CONSUELO; LUCENA, HÉCTOR; BETHENCOURT, LUISA Y SANDOVAL, FAUSTO (1997). Relaciones Laborales al desnudo. Catálogo de equivocaciones en la competitividad venezolana. CENDES. Caracas, Venezuela.

JACKMAN, R., R. LAYARD y S. NICKELL (1996). "Combating Unemployment: Is Flexibility Enough?". *Macroeconomic Policies and Structural Reform*. Paris: OECD, 19-58.

JACQUEMIN, A. (1987): *The Industrial Organization, Markets Forces and Strategic Behavior*, MIT Press, Cambridge Mass.

JAUA E. (2004): "Del fordismo a la flexibilidad laboral: supuestos, crisis, y realidades de la regulación social", *Economía y Ciencias Sociales*. (Documento en Línea) disponible en www.ladb.unm.edu/aux/econ/ecosoc/1997/april/fordismo.htm. (Consulta: 22 de diciembre de 2011)

JAUREGUIBERRY, L. ET. AL. (2010) Las condiciones de trabajo y salud de los docentes privados. Sindicato Argentino de Docentes Privados. Seccional Provincia de Buenos Aires. Abril 2010. Buenos Aires: SADOP.] <http://www.sadop.net/Article/29/Files/CYMAT.pdf>

KABAT, M., AQUINO, C., BLANCO, L., MANZANO, V., PASQUALINI, M., & SARTELLI, E. (2014). Taylorismo, fordismo y post-fordismo en la Argentina: ¿la consolidación del régimen de gran industria?. *Razón y Revolución*.

KAUFMANN, A. (1996): *Organización hotelera: Innovación y Formación*. Madrid: Ciencias de la Dirección.

KEYNES J. M. (2001): "Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero", Fondo de Cultura Económica, tercera edición en español, México.

KISH, L. (1995): *Diseño estadístico para la investigación*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

KOTHA, S. (1995): "Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 21-42.

KOTLER, P. (1989): "From Mass Marketing to Mass Customization", *Planning Review*, vol. 17, pp. 10-13.
Marshall, A. (1891): *Industry and Trade*, MacMillan, London.

KOTLER, P. (1992): *Dirección de Marketing*. Prentice Hall.

KRUGMAN, P. (1994). "Past and Prospective Causes of High Unemployment". *Reducing Unemployment: Current Issues and Policy Options*. Federal Reserve Bank of Kansas City. Kansas City, Missouri, 49-80.

- KUCERA, D. (1998): "Unemployment and external and internal labor market flexibility: a comparative view of Europe, Japan and the United States", Center for Economic Policy Analysis, Working Paper, núm. 11: 38
- LANZ, RIGOBERTO (2001). "Diez Tesis sobre cultura organizacional transcompleja". En: Organizaciones Transcomplejas. imposmo. co - nicit. Caracas. Venezuela. Pp.161- 176.
- LARA, C. P., & CORNEJO, J. A. F. (2016). Una aproximación a la construcción de un indicador de pobreza multidimensional. ¿ Cuáles son los focos de riesgo en España?//An Approach to Construct a Multidimensional Poverty Indicator. Which are the Risk Sources in Spain?. Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, 10, 43-72.
- LEE, W. (2016). SLACK AND SLACKER: Job Seekers, Job Vacancies, and Matching Functions in the US Labor Market during the Roaring Twenties and the Great Contraction, 1924–1932. The Journal of Economic History, 76(03), 840-873.
- LEIVA, S. (2000). El trabajo a tiempo parcial en Chile:¿ constituye empleo precario?: reflexiones desde la perspectiva de género. CEPAL.
- LIKERT, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of psychology.
- LIPIETZ, A. (1994). "La flexibilidad laboral". Revista Doxa, 1541, entrevista realizada por Ana Dinerstein y Silvio Santantonio. 29–31.
- LÓPEZ, D. (2005). Flexibilidad laboral: Bases para un acuerdo social posible. Foco 49. Expansiva.
- LÓPEZ, D., & ECHEVERRÍA, M. (2004). Flexibilidad laboral en Chile: las empresas y las personas. Santiago, Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo, Disponible en [http://www. dt. gob. cl/documentacion/1612/article-74726. html](http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/article-74726.html).
- LUSA, A.; R. PASTOR, y A. COROMINAS A. (2008): "Determining the most appropriate set of weekly working hours for planning annualised working time. International" Journal Of Production Economics, 111(2): 697-706.
- LUZ GOLPE, V. D. (2015). LA EXPERIENCIA LABORAL:¿ Determina para las organizaciones la contratación de jóvenes recién graduados y les acarrea repercusiones?.
- M RICHARDSON (2016) Open design and the democratisation of product development, New media and Society 18 (4), 653-666
- MANZANERA ROMÁN, S. (2016). La precariedad laboral y los nuevos espacios de exclusión social. Proyecto de investigación.
- MARTIN ARTELES, A. (1995): Flexibilidad y relaciones laborales. Madrid: Consejo Económico y Social.
- MAYALL, D.; NELSON, K. (1982): The temporary help supply service and the temporary labor market. Salt Lake City: Olympus Research Corporation.
- MIGUELEZ, F. (2003): "Trabajo flexible, empleo flexible", QUIT- UAB: 23.
- MÍNGUEZ, A. M. (2015). La empleabilidad de los jóvenes en España: Explicando el elevado desempleo juvenil durante la recesión económica. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 11(1), 3-20.
- MOLINA NAVARRETE, C.; OLARTE ENCABO, S. (1993): "Los nuevos escenarios de la flexibilidad en el sistema de relaciones laborales. El grupo como nivel específico de negociación en la empresa", Revista de Trabajo y Seguridad Social, N. 10, (abril-junio, 1993).

- MONASTIRIOTIS, V. (2006): "A panel of regional indicators of labour market flexibility: the UK, 1979-1998", In: Caroleo E. y S. Destefanis (eds.) *The European Labour Market: regional dimensions*. AIEL Series in Labour Economics, Springer: Physica – Verlag: 221-244.
- MONEREO PÉREZ, J. L., & MORENO VIDA, M. N. (2004). Las empresas de trabajo temporal en el marco de las nuevas formas de organización empresarial. *Revista del Ministerio de trabajo y asuntos sociales*, (48), 39-65.
- MONEREO PÉREZ, J.L.: La responsabilidad empresarial en los procesos de subcontratación. Puntos críticos. *Ibidem*. Madrid, 1994, p. 29.
- MONEREO PÉREZ, J.L.: Teoría jurídica de los grupos de empresas y Derecho del Trabajo. Dir. A. Ojeda Avilés. Ed. Comares. Granada, 1997, p. 20. In extenso, el mismo autor «El concepto de empresa». Madrid, 1999.
- MONTEIRO FERNANDES, A. (1984): "Problemas jurídicos del trabajo realizado por mediación de empresas de trabajo temporal", *Revista Española de Derecho del Trabajo*, N. 18, (abril-junio, 1984), pp. 173-184.
- MONTERO, A. (1995): "Servicios temporales en la industria conservera: la experiencia de Carcesa", *Revista Capital Humano*, N. 81, Extra Trabajo Temporal, (septiembre, 1995), pp.61-62.
- MONTERO, C., & MORRIS, P. (2002). El impacto de la globalización en los mercados laborales. Santiago.
- MOREIRA CARDOSO, Adalberto (1999). "Reforma económica, competitividad y relaciones industriales en Brasil: Estudio de caso en los sectores automovilístico y textil". En: *Globalización, y apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. Santa fe de Bogotá DC. CES. Universidad Nacional.
- MORENA, J. I. P., & ALEDO, C. Á. (2004). El mercado de trabajo: análisis y políticas. Akal.
- MUNDUATE JACA, L. (1997): *Psicología social de la organización*. Madrid: Pirámide.
- MUR, C. (1993): "Trabajo temporal, una necesidad competitiva", *Revista Capital Humano*, N. 59, (septiembre, 1993), pp. 31-33.
- NARANJO LONDOÑO, M. A., & TAPIA ZAMBRANO, M. (2015). Percepción de valor de los clientes de una firma de consultoría oferente del servicio de Business Process Outsourcing (BPO) en cultura corporativa y gestión humana en la ciudad de Medellín (Master's thesis, Universidad EAFIT).
- NAVARRO, M. L. (2006). La construcción del empleo precario: dimensiones, causas y tendencias de la precariedad laboral (Vol. 15). Cáritas Española.
- NEFFA, J. (2012) "La salud de los trabajadores". En: *La Tiza*, N° 54 Año 22, Agosto 2012, Sindicato Argentino de Docentes Privados. Pp. 9-12. [en línea]. Buenos Aires: SADOP.
- NEFFA, J. C. (1998). Los paradigmas productivos taylorista y fordista y sus crisis. *Realidad Económica*, no. 160/161 (1998), p. 128-162.
- NELSON, L. (2003). A case study in organisational change: implications for theory. *The Learning Organization*, 10(1), 18-30.
- NICKELL, S. (2003). "Labour Market Institutions And Unemployment In Oecd Countries" Cesifo DICE Report.
- NICKELL, S., L. NUNZIATA y W. OCHEL (2002). "Unemployment in the OECD since the 1960s. What do we know?" Bank of England and London School of Economics papers. May.
- NUNZIATA, L. (2003). "Unemployment, Labor Market Labor Institutions & Schocks". April 24, *New Directions in Labour Market Flexibility Research*. London. www.dti.gov.uk/er/emar/events.htm
- Nuovi Modelli d'Impresa. Gerarchie Organizzative e Imprese Rete, FrancoAngeli, Milano, 1992.

- OLID, C. S., & TUESTA, O. T. (2014). Flexibilidad global, sinécdoque de progreso.
- ORGANIZACIÓN DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO —OCDE— (1986): “Labour market flexibility”. A report by a high level group of experts to the Secretary General. Paris: 23.
- ORGANIZACIÓN DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO —OCDE— (1994): “The OECD Jobs Study: Facts, Analysis and Strategies”, Paris: 50.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1988): La flexibilidad del mercado de trabajo. Una selección de criterios y experiencias. Madrid: Ministerio de
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO —OIT— (1986): “Labour market flexibility. Report of an experts group meeting”. Ginebra.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE), MTSS (1987). "Flexibilidad y mercado de trabajo: el debate actual". Colección de informes OCDE, 23.
- PALAFOX, J. (2001). Introduction to " Gatekeeper's State: Immigration and Boundary Policing in an Era of Globalization". Social Justice, 28(2 (84), 1-6.
- PALAZUELOS MANSO, E. (1999). Beneficios y salarios en la economía de Estados Unidos.
- PARÍS. SÁNCHEZ DE LEÓN, L. (1993): “El futuro inmediato de las empresas de trabajo temporal”, Revista Capital Humano, N. 59, (septiembre, 1993), pp. 36-37.
- PECK, J. (2013). Explaining (with) neoliberalism. Territory, Politics, Governance, 1(2), 132-157.
- PECK, J., THEODORE, N., & WARD, K. (2005). Constructing markets for temporary labour: employment liberalization and the internationalization of the staffing industry. Global Networks, 5(1), 3-26.
- PECK, JAMIE & THEODORE, NIK (2005) Constructing markets for temporary labour: employment liberalization and the internationalization of the staffing industry, Blackwell Publishing Ltd, Global Networks
- PÉREZ DEL RÍO, T. (1991): “La dimensión social del Mercado Unico Europeo”, Revista Española de Derecho del Trabajo, N. 47, pp. 385-429.
- PÉREZ, Carlota (2004). Revoluciones Tecnológicas y Capital Financiero. La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza. Siglo XXI editores. Primera Edición en Español. México.
- PÉREZ, J. L. M., & VIDA, M. N. M. (2004). Las Empresas de Trabajo Temporal en el marco de las nuevas formas de organización empresarial. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 4, 39.
- PÉREZ-ESPINOSA SÁNCHEZ, F. (1994): "Las empresas de trabajo temporal" en Valdés Dal-Ré, F. (1994): La Reforma del Mercado de Trabajo. Valladolid: Lex Nova.
- PETTIGREW, A. M (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. Organization science, 1(3), 267-292.
- PETTIGREW, A. M. (1997). What is a processual analysis?. Scandinavian journal of management, 13(4), 337-348.
- PINE, B. J., VICTOR, B., y BOYNTON, A. C. (1993): "Making Mass Customization Work", Harvard Business Review, vol. 71, pp. 108-119.
- PIÑERO, F. (2004). El modo de desarrollo industrial fordista-keynesiano: características, crisis y reestructuración del capitalismo. Contribuciones a la economía. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2004/fjp-ford>.
- PIORE, M. (1990). "Dos concepciones sobre la flexibilidad del trabajo". En Gutiérrez G., Esthela. La ocupación del futuro: flexibilización del trabajo y desreglamentación laboral. México: Nueva Sociedad.

- PIORE, M. J. (1992): "Obra, Trabajo y Acción: Experiencia de Trabajo en un Sistema de Producción Flexible"; en Pyke, F., Becattini, G., y Sengenberger, W. (eds.): Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. I). Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992.
- PIORE, M. J. (1992b): "Réplica a Ash Amin y Kevin Robins"; en Pyke, F., Becattini, G., y Sengenberger, W. (eds.): Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. I). Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992.
- PIORE, M. J., Y SABEL, C. F. (1984): The Second Industrial Divide, Basic Books, New York; traducción española La Segunda Ruptura Industrial, Alianza, Madrid, 1990.
- PIORE, M. Y SABEL, CH. (1990), La segunda ruptura industrial, Trad. Ma. Esther Rabasco y Luis Toharia, Ed. Alianza Universidad, Madrid.
- PIQUERAS INFANTE, A. (2014). Contradicciones y desafíos en el capitalismo del siglo XXI. La Segunda Larga Depresión. Pirámide.
- POLLERT, A. (1994): "¿Adiós a la flexibilidad?" Ed. Ministerio del trabajo y Seguridad Social, Col. Informes y Estudios, Serie Relaciones Laborales, núm. 5, España.
- POLLERT, ANNA (1994). ¿Adiós a la flexibilidad?. comp. informes y estudios. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Edición en español Madrid. 45–84.
- PRIETO, C. (1991): "Las prácticas empresariales de gestión de la fuerza de trabajo" en Las Relaciones laborales en España. Dir. y Coord. por Miguelez, F. y Prieto, C.. Siglo XXI de España Editores.
- PRIETO, J.M. (1990): "New forms of work organization", Irish Journal of Psychology, Vol. 11, N. 2, pp. 170-185.
- PRIETO, J.M.; BLASCO, R.; QUINTANILLA, I. (1991): "Recrutement et sélection du personnel en Espagne", European Review of Applied Psychology, Vol. 41, N. 1, pp. 47-62.
- PUCHOL, L. (1993): Dirección y gestión de los Recursos Humanos. Madrid: Esic.
- PUCHOL, L. (1997): Dirección y gestión de Recursos Humanos. Madrid: Díaz de Santos.
- PYKE, F., BECATTINI, G., y SENGENBERGER, W. (1992, eds.): Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. I). Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- PYKE, F., y SENGENBERGER, W. (1993, eds.): Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. III), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- QUINTANILLA PARDO, I. (1991): Recursos humanos y marketing interno, Madrid:
- RAMÉRES CAVASSA, C. (1990): Hoteles: gerencia, seguridad y mantenimiento.
- RAMÍREZ, P. I. C. (2001). Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y concepto. Aportes, 6(17), 57-74.
- RECIO A. (1997): "Trabajos, personas, mercados. Manual de economía laboral", Fuhem Economía, Madrid: 324.
- RECIO, A. (1991): "La segmentación del mercado de trabajo en España" en Las Relaciones laborales en España. Dir. y Coord. por Miguelez, F. y Prieto, C.. Siglo XXI de España Editores.
- RECIO, A. (2007). Precariedad laboral. Sociedad y utopía: revista de las ciencias sociales, (29), 0273-291.
- REICH, R. (1994): El trabajo de las naciones. Madrid: Vergara.

- REVISTA DE LA CEPAL N° 104, Agosto 2011, Santiago de Chile: CEPAL.
- RICCA, S. (1982): "Coexistencia de empresas privadas de trabajo temporal y
- ROBERT SAMUEL SMITH (2008) *Race, labor & civil rights*, Baton Rouge, Louisiana State University Press
- ROCHA, R. P. (2016). Empleo flexible: el trabajo subcontratado en Jalisco. *región y sociedad*, 13(22).
- RODRÍGUEZ CUÉLLAR, C. J. (2016). El establecimiento de la evaluación del rendimiento escolar dentro de la agenda educativa en el Perú (1992-1996): factores, prácticas y discurso, estudio de caso.
- RODRÍGUEZ, J. D. J. G., MURRIETA, J. A. O., RAMÍREZ, M. R. B., & DURÁN, M. E. N. H. G. (2014). El microempresario mexicano: su perfil socio demográfico. *Aportes De Administración De Negocios Y Educacion. Investigacion Aplicada En Tampico Y Cd. Madero, Tamaulipas*, 157.
- RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M. (1992): *Cesión de trabajadores y empresas de trabajo temporal*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M.C.(1994): *Las empresas de trabajo temporal en España*. Valencia: Tirant lo blanch.
- RUBIA CANO, E. (1995): "Empresas de trabajo temporal: Un año de regulación", *Revista Capital Humano*, N. 81, Extra Trabajo Temporal, (septiembre, 1995), pp. 24- 25.
- RUÍZ C. (2006): "Reforma laboral y debilidad institucional", *Economía UNAM*, 2(5): 41-55
- SABEL, C. F. (1992): "Réplica a Ash Amin y Kevin Robins"; en Pyke, F., Becattini, G., y Sengenberger, W. (eds.): *Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas* (vol. I). *Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992.
- SABEL, C. F., y ZEITLIN, J. (1985): "Historical Alternatives to Mass Production: Politics, Markets and Technology in Nineteenth-Century Industrialization", *Past and Present*, n°. 108, pp. 133-176.
- SÁINZ, J. P. P., & SALAS, M. M. (2014). De la oportunidad del empleo formal al riesgo de exclusión laboral. *Desigualdades estructurales y dinámicas en los mercados latinoamericanos de trabajo*. *Alteridades*, (28), 37-49.
- SALA FRANCO, T. (1994): *La reforma del mercado de trabajo*. 1ª edición. Valencia: CISS.
- SALA FRANCO, T. (1996): "Límite jurídico a las alternativas de incorporación flexible de personal", *Revista Dirección y Progreso*, N. 148, (julio-agosto, 1996).
- SALERNO, M. (1990): "Flexibilidade do trabalho e modelo japones no Brasil", Ponencia presentada en el seminario: *Autour du modèle japonais*, (enero, 1990),
- SALINAS JARAMILLO, M. D. R. (2016). Viabilidad jurídico-financiera de un contrato de seguro para los precios del petróleo (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- SÁNCHEZ BALLESTEROS, F. J. (2015). Análisis de las causas y de las posibles soluciones del desempleo juvenil en España: ¿es el contrato único la solución?.
- SANCHEZ PEGO, F. J. (1994): "La mediación en el contrato de trabajo y en el acceso al empleo. Las agencias de colocación", *Cuadernos de Derecho Judicial*, pp. 61-101.
- SANDOVAL, B. M., & LUGO, D. C. (2015) *La flexibilidad del mercado de trabajo: causas, conceptualización y expresión*.
- SANTIAGO SÁNCHEZ, R. (1995): "El problema de incentivos en las empresas de trabajo temporal", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4, N. 3, pp. 19-27.

- SANTONIO, S. y TAVILLA, P. (1995). Flexibilización Laboral, empleo y productividad: aportes para debatir el caso Argentino. Documento de trabajo No. 1. PIETTE-CO- NICET, Buenos Aires.
- SANZ, A. (1996): "ETT, el negocio con más crecimiento", Revista Andalucía Económica, N. 70, (septiembre, 1996), pp. 24-28.
- SARABIA, F. J. (1999). Construcción de escalas de medida. SARABIA, FJ (Co.): Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas, 333-361.
- SARFATI, H. y C. KOBRIN (1992). (Comps). "La flexibilidad del mercado de trabajo". Colección de Informes OIT, 29. Ed. MTSS. Madrid.
- SASTRE, M.A. (1995): "Los servicios de outplacement: un análisis de su utilización en España", Revista AEDIPE, (junio, 1995), pp. 40-48.
- SCARPITTI, L. (1991): "Ambiti e Mete d'Intervento a Livello Locale", en NOMISMA (ed.): Strategie e Valutazione nella Politica Industriale, FrancoAngeli, Milano, 1991.
- SCHMALENSEE, R. (1988): "Industrial Economics: An Overview", Economic Journal, vol. 98, n°. 392, sep., pp. 643-681.
- SENGENBERGER, W., LOVEMAN, G. W., Y PIORE, M. J. (1992, eds.): Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas (vol. II), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- SHEPHERD, W. G. (1982): "Causes of Increased Competition in the U.S. Economy, 1939-80", Review of Economic and Statistics, vol. 64, n°. 4, pp. 613-626.
- SIAU, B. (1996): Le travail temporaire en droit comparé européen et international. París: L.G.D.J.
- SIERRA BRAVO, R. (1996): Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Madrid: Paraninfo.
- SIERRA, F. (1995): "Las nuevas formas de contratación", Revista Dirección y Progreso, N. 140, (marzo-abril, 1995).
- SONEIRA, A. J. (2006). La teoría fundamentada en los datos (Grounded Theory) de Glaser y Strauss. Estrategias de investigación cualitativa, 153-173.
- SOTELO, ADRIÁN (1999). Globalización y precariedad del trabajo en México. Ediciones el caballito, S.A. México.
- SOTELO, V. ADRIAN (1999). Globalización y precariedad del trabajo en México. México: Ediciones el Caballito, 95-175
- SPYROPOULOS, G. (1991). Sindicalismo y Sociedad. Ed. Humanitas. Buenos Aires.
- SUÁREZ A., Evalú (2001). "Nuevos modelos de gestión. Nuevos modelos organizativos. ¿Organizaciones posmodernas? En: Organizaciones Transcomplejas. Imposmo. Conicit. Caracas. Venezuela. Pp.81-96.
- TAQUET (1970): "Le travail temporaire et le pret de personnel", Rivista di Diritto Internazionale e Comparato del Lavoro. [Cita obtenida de Rodríguez-Piñero Royo (1992).
- TENA, G. T. (2000). Los pros y los contras de las empresas de trabajo temporal. Acciones e investigaciones sociales, (10), 49-66.
- THE EDS EUROPEAN DIRECTORS SURVEY (1996): "Las empresas europeas buscan cómo obtener más eficacia de sus empleados", Cinco Días, (5 de noviembre de 1996).
- TIRAMONTI, G. (2004) La trama de la desigualdad educativa. Mutaciones recientes en la escuela media. Buenos Aires: Manantial.

TIRAMONTI, G. (2008) “Una aproximación a la dinámica de la fragmentación del sistema educativo argentino. Especificaciones teóricas y empíricas”. En: Tiramonti, G. y Montes, N. (comps.) *La escuela media en debate. Problemas actuales y perspectivas desde la investigación*. Buenos Aires: Manatí/FLACSO.

TIROLE, J. (1990): *La Teoría de la Organización Industrial*, Ariel, Barcelona.

TOFFLER, A. (1995): *La empresa flexible*, Barcelona: Plaza & Janés.

TOKMAN, V. (2006) “Inserción laboral, mercado de trabajo y protección social” En: *Serie Financiamiento del desarrollo* N° 170, Abril 2006 Santiago de Chile: CEPAL.

TOKMAN, V. (2006): “Inserción laboral, mercados de trabajo y protección social”, Documento de proyectos CEPAL, Naciones Unidas: 72.

TOUS ZAMORA, D., ANDRÉS REINA, M.P., AGUIRRE DE MENA, J.M. (1997): “Formación ocupacional. Asignatura optativa en la diplomatura de Relaciones Laborales de la Universidad de Málaga”, II Jornadas nacionales sobre la enseñanza en Relaciones Laborales, (8 y 9 mayo, 1997), Universidad de Salamanca.

TOVAR, J. APARICIO (2011). Políticas de empleo y comunidades autónomas. In *Los nuevos marcos de relaciones laborales en el renovado estado de las autonomías: XXI Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social* (pp. 130-161). Tirant lo Blanch.

TREHAN, B. (2003). "Productivity Shocks and the Unemployment Rate". FRBSF Economic Review 2003. Federal Reserve Bank of San Francisco

TRIGO, V. (1996): “Empresas de trabajo temporal, beneficios para las empresas, empleo para los trabajadores”, *Revista Dirección y Progreso*, N. 148, (julio-agosto, 1996).

TRIGUEROS, M. A., & PRIETO, E. M. (2016). Iniciativas de las mujeres: emprendimiento y oportunidades en el espacio rural de Castilla y León. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 62(3), 613-637.

TRUJILLO GARCÍA, N. E. (2014). *Papel de gestión humana en flexibilidad numérica*.

TUNAL SANTIAGO, G. (2012). Reflexiones en torno a los análisis sobre el teletrabajo. *Trabajo y sociedad*, (19)

TUNAL, G. (2002): “La flexibilidad Laboral en la contratación colectiva en México”, *Economía, Sociedad y Territorio*, 3(11): 409-440.

UGARTE, U. C. (2004). *El nuevo derecho del trabajo*. Editorial Universitaria.

ULLOA PINCHEIRA, F. (2015). *Flexibilidad Laboral en Chile: una aproximación a sus modalidades en condiciones de trabajo y empleo*.

UMANO (1997): *Normativa legal de las empresas de trabajo temporal*. Madrid: Umano trabajo temporal.

URIA, F. (1995): *El outplacement. El éxito en la búsqueda de un nuevo empleo*. Madrid: Pirámide.

URRÉA G., Fernando (1999). Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI. “Un modelo de flexibilización bajo el terror del mercado”. ISBN 950- 9231-45-2. Buenos Aires: CLACSO.

VALDÉS DAL-RÉ, F. (1995 a): “Empresa de trabajo temporal, empresa usuaria y contrato de puesta a disposición (y II)”, *Relaciones Laborales*, N. 7, (abril, 1995).

VALDÉS DAL-RÉ, F. (1995): “Empresa de trabajo temporal, empresa usuaria y contrato de puesta a disposición (I)”, *Relaciones Laborales*, N. 6, (marzo, 1995).

VALLE, R. (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Wilmington, Delaware, EUA: Addison-Wesley Iberoamericana.

- VARELA, S. R. A., & RODRÍGUEZ, J. R. (1999). La flexibilidad funcional: análisis empírico. In *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999 (pp. 915-922). Universidad de La Rioja.
- VELDKAMP, J.; RAETSEN, H. (1973): "Actitudes internacionales y nacionales frente al trabajo temporal", *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 87, N. 2, (febrero, 1973), pp. 133-147.
- Veleda, C. (2012) *La segregación educativa. Entre la fragmentación de las clases medias y la regulación atomizada*. Buenos Aires: Stella-La Crujía.
- VÉLEZ, M. A. G., & GRANDA, C. M. T. (2016). ¿A qué trabajadores beneficia la flexibilidad laboral?. *Revista de la Facultad de Trabajo Social*, 31(31), 13-32.
- VELTZ, Pierre (1996). *Mondialization Villes Et Territoires: L'économie D'archipel*. París: Presses Universitaires de France.
- VENTURA, J. (1995): "El trabajo temporal como elemento de flexibilización: El caso de Esteve Química", *Revista Capital Humano*, N. 81, Extra Trabajo Temporal, (septiembre, 1995), pp. 50-51.
- VIDAL, I. (2011). El principio de valor compartido de Porter y Kramer. *Foment del Treball Nacional (Fomento del trabajo)*, 2134, 30-33.
- VLANDAS, T. (2013) *Essays on labour market dualisation in Western Europe: active labour market policies, temporary work regulation and inequality*. PhD thesis, The London School of Economics and Political Science (LSE).
- VLANDAS, T. (2013) *Mixing apples with oranges? Partisanship and active labour market policies in Europe*. *Journal of European Social Policy*, 23 (1). pp. 3-20. doi: 10.1177/0958928712463161
- VLANDAS, T. (2013) *The politics of in-work benefits: The case of the 'active income of solidarity' in France*. *French Politics*, 11 (2). pp. 117-142. ISSN 1476-3427 doi: 10.1057/fp.2013.6
- VLANDAS, T. (2013) *The politics of temporary work deregulation in Europe: solving the French puzzle*. *Politics and Society*, 41 (3). pp. 425-460. ISSN 1552-7514 doi: 10.1177/0032329213493754
- WALWEI, U. (1996). "Flexibilización y regulación del mercado de trabajo: Experiencias internacionales y opciones". Instituto de Investigación del Trabajo y del Mercado Laboral, Organismo Federal del Trabajo en Nuremberg, Alemania.
- WEISS, D. (1993): *La función de los recursos humanos*. Madrid: Ciencia de la Dirección.
- WILLIAMS, K., CUTLER, T., WILLIAMS, J., Y HASLAM, C. (1987): "The End of Mass Production?", *Economy and Society*, vol. 16, nº. 3, pp. 405-439.
- YACUZZI, E. (2005). *La gestión hoshin: Modelos, aplicaciones, características distintivas* (No. 316). Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA: Área: negocios.
- YÁÑEZ, S. (1999): "Consideraciones sobre flexibilidad laboral planteadas desde una mirada de género", en Ensignia J. y S. Yáñez, editores, *Sindicalismo, género y flexibilización en el Mercosur y Chile. Inserción laboral femenina*, Fundación Friedrich Ebert (Representación Chile) y Centro de Estudios de la Mujer (CEM), Santiago de Chile: 97-110.
- YIN, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative science quarterly*, 26(1), 58-65.
- YIN, R. K. (1994). *Case study research*.
- YIN, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage.

Anexo 1: Entrevista genérica

-Datos de la empresa:

Ficha técnica

Fundación

Situación actual:

Competencia.

Estacionalidad:

Descripción.

Historia y caracterización

Porcentaje de Plantilla por ETT:

H1. Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

Pregunta 1.

¿Considera que las ETT son una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de una mayor demanda de sus clientes?

Pregunta 2

Si los trabajadores son contratados a través de una ETT, ¿Se obtiene una garantía de que el rendimiento será el adecuado?

Pregunta 3

Las ETT sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado.

H2. Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

Pregunta 1

Las ETT puede suponer una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector.

Pregunta 2

Las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

H3. Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

Pregunta 1

¿Es la ETT una herramienta válida para ajustarse a los cambios de ciclo económico?

Pregunta 2

Utilizar la ETT como herramienta de flexibilidad proporciona a la empresa una mayor eficiencia ante situaciones de crisis o rápido crecimiento y necesidades del mercado.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

H4. Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

Pregunta 1

El hecho de que las ETT tengan perfiles de trabajadores garantiza la velocidad de adaptación a las demandas de las empresas.

Pregunta 2

Lo que más se valora de la ETT es la rapidez del servicio con la que buscan los trabajadores de su empresa.

Pregunta 3

La empresa de trabajo temporal es una ayuda para sustituir bajas de trabajadores.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal es una fuente para captar talento para su organización.

H5. Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

Pregunta 1

Las ETT dotan de mayor flexibilidad a la empresa, al cambiar la relación laboral del trabajador por una relación mercantil con la propia ETT

Pregunta 2

¿Le aporta esto un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada?

Pregunta 3

Lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT

Pregunta 4

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

H6. Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

Pregunta 1

Las ETT pueden ser una herramienta para la búsqueda de talento en el mercado que una vez probado por su desempeño la valía, pasan a ser incorporados en la empresa de manera permanente, y contratados directamente por la empresa.

Pregunta 2

La contratación de una ETT es una fórmula de acceso a su empresa y de facilitar la incorporación de trabajadores que en un futuro pueden ser contratados directamente por usted.

Pregunta 3

Basándonos en la experiencia, ¿es la ETT una herramienta para probar trabajadores sin experiencia, valorar su capacidad y poder contar con ellos directamente en su futuro?

Pregunta 4

Las ETT facilitan la contratación de trabajadores por su empresa.

Pregunta 5

Las ETT facilita la contratación de trabajadores con las mismas condiciones que los trabajadores contratados directamente por la empresa.

H7. Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

Pregunta 1

Las ETT son una fuente de captación de talento y de mano de obra especializada para su compañía.

Pregunta 2

Las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.

Pregunta 3

Puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).

Pregunta 4

Las ETT logran una mayor adecuación del perfil y son una herramienta para conseguir el talento que requiere la organización.

Pregunta 5

Lo que más valora de la ETT es la adecuación del perfil a las necesidades de su empresa.

Pregunta 6

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

H8. Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

Pregunta 1

Las ETT le ayudan a no incurrir en grandes costos u obstáculos de tipo normativo, para aumentar o disminuir su plantilla.

Pregunta 2

La contratación a través de las ETT es mucho más fácil por los obstáculos normativos de la legislación actual.

H9. Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

Pregunta 1

Es más fácil contratar a una persona a través de una ETT que contratarlo directamente. Teniendo en cuenta la selección, formación en su caso y proceso laboral de la contratación, en su parte administrativa que corre directamente por la ETT

Pregunta 2

Contratar a una persona por una ETT le supone menor riesgo a la hora de desvincularla si no responde a sus expectativas que si es contratada directamente.

Pregunta 3

Las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.

Pregunta 4

Las ETT sirven para cubrir necesidades de personal en casos de sustitución de bajas de trabajadores o vacaciones de los mismos.

Pregunta 5.

La ETT descarga de tareas administrativas en la contratación de personal a su empresa.

H10. Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.

Pregunta 1.

Las ETT ahorra costes de gestión y de tiempo del departamento de RRHH al no tener que realizar las altas y los contratos de los trabajadores.

Pregunta 2.

Aumenta la flexibilidad al sustituir el contrato mercantil (Contrato de Puesta Disposición) que realiza con la ETT por el contrato laboral que realizaría usted directamente al trabajador.

H11. Las ETT Contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

Pregunta 1.

Al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.

Pregunta 2.

La ETT es una herramienta para adecuar la oferta de productos o servicios de su empresa a las demandas de su mercado.

H12 Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

Pregunta 1.

Es la ETT una herramienta válida para dotar de mayor flexibilidad su organización.

Pregunta 2.

Considera usted que el principal valor añadido que le da una ETT es aumentar la flexibilidad de su empresa.

H13. Las ETT facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT. adecuada.

Pregunta 1.

La ETT le ayuda a tener siempre la FT adecuada para lograr la eficiencia que requiere su empresa y conseguir mejorar la rentabilidad.

Pregunta 2

Le ayuda la ETT a mejorar su rentabilidad por aumentar la flexibilidad laboral.

Pregunta 3

Las ETT son una fuente de captación de personal y selección del mismo que en algunos casos termina convirtiéndose en personal indefinido de la propia empresa.

Pregunta 4

Las ETT es una herramienta para el crecimiento de su empresa y la adecuación a sus necesidades de personal.

Anexo 2: Entrevistas transcritas

*Entrevistas Transcritas a 10 empresas líderes
en sus respectivos sectores*



Datos de la empresa:

Sector de ocio y espectáculos

Caso 1

Ficha técnica

Fundación: hace 114 años con 11 trabajadores en plantilla.

Situación actual: tiene 180 trabajadores, repartidos en 9 centros en toda España.

Tiene tres grandes competidores que operan en el mercado nacional de origen multinacional, manteniéndose como la única empresa nacional con representación relevante en su sector.

Estacionalidad: En general su demanda se mantiene en todo el año, teniendo cierto repunte en Navidad.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 40% del total.

Historia y caracterización

Desde su fundación como teatro hace más de un siglo, la empresa ha tenido que adaptarse y crecer evolucionando con las tecnologías nuevas y ampliando con salas de cines.

El cine es por ahora la primera ventana de explotación de una película (un 21% de la recaudación va al Estado, un 3% va a derechos de autor, un 34% para el dueño de la sala, distribuidores y productores se reparten el 42%).

El cine es un medio de comunicación y también un acto social que anualmente llega a millones de espectadores, su impacto es evidente y puede ser considerado como la forma de espectáculo más frecuentada. Al ser la primera “ventana” de explotación de las películas, la incidencia de su mayor o menor éxito en este ámbito es determinante para las sucesivas fases de explotación en su recorrido comercial. Desde el año 2006 se ha observado una tendencia constante en la disminución del número de salas existentes en nuestro país. En el año 2015 han tenido actividad 3.588 salas cinematográficas en 711 cines.

Los cines semanalmente declaran, al Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA) los empresarios titulares de salas de exhibición, y relativa a la actividad que realizan, las películas que exhiben, la recaudación bruta obtenida por la venta de entradas en cada sesión programada, y los espectadores que asisten a cada una de ellas. Las empresas de exhibición distribuyen la programación de sus salas en sesiones diarias cuya duración y número depende del número de películas por sesión, de la duración de las películas a exhibir, y de su estrategia comercial, pudiendo variar entre una y hasta diez diarias, en el caso de exhibición de cortometrajes. Los datos relativos a cada sesión (fecha, hora y minuto, película exhibida, recaudación y espectadores) son declarados, con una periodicidad semanal, al ICAA Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales, siendo validados y procesados para diferentes usos. Uno de ellos es poner a de los interesados los más relevantes y de mayor interés del sector.

Las cifras del año 2015 para el mercado de salas de exhibición son superiores a las del año anterior. El número total de espectadores durante el año 2015 ha ascendido respecto a 2014 subiendo a 96,14 millones, frente a los 87,99 del año anterior. La cifra de espectadores de cine español ha disminuido, pasando de 22,41 millones en 2014 a 18,57 millones en 2015.

La empresa define como sus valores:

Tener sólo a los mejores, Crear un gran equipo, Ser mejores cada día y la Confianza para su cliente interno y externo.

H1. Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

Pregunta 1.

¿Considera que las ETT son una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de una mayor demanda de sus clientes?

Afirmativo, para nosotros son una herramienta imprescindible (comenta que no quieren tener más trabajadores indefinidos).

Pregunta 2

Si los trabajadores son contratados a través de una ETT, ¿Se obtiene una garantía de que el rendimiento será el adecuado?

Si, por dos motivos. En primer lugar porque si no nos gusta su desempeño se marchan para casa, en segundo lugar y como consecuencia de lo anterior la ETT se cuida de mandar trabajadores competentes para realizar sus tareas.

Pregunta 3

Las ETT sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado.

Si, para nosotros es una ayuda para ajustar nuestra necesidad laboral a la demanda sin sobredimensionar la plantilla. En nuestro caso, nuestro producto puede tener una gran éxito estacional y esto genera necesidades puntuales de mano de obra.

H2. Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

Pregunta 1

Las ETT puede suponer una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector.

No necesariamente, aunque indica que conoce que otras empresas de su sector también utilizan estos servicios.

Pregunta 2

Las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.

Si, claramente.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Si, siempre.

H3. Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

Pregunta 1

¿Es la ETT una herramienta válida para ajustarse a los cambios de ciclo económico?

Para nosotros este tema ha sido muy importante, en cambios de ciclo económico se ha convertido en una herramienta indispensable para el mantenimiento de la empresa.

Pregunta 2

Utilizar la ETT como herramienta de flexibilidad proporciona a la empresa una mayor eficiencia ante situaciones de crisis o rápido crecimiento y necesidades del mercado.

Si, claramente

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Si, en nuestro caso todas las aperturas se hacen a través de la selección por ETT

H4. Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

Pregunta 1

El hecho de que las ETT tengan perfiles de trabajadores garantiza la velocidad de adaptación a las demandas de las empresas.

Si, para nosotros es importante, sin embargo muchas veces nosotros aportamos los trabajadores ya seleccionados.

Pregunta 2

Lo que más se valora de la ETT es la rapidez del servicio con la que buscan los trabajadores de su empresa.

Por el mismo motivo (nosotros muchas veces aportamos los trabajadores), no necesariamente es lo que más valoro del servicio.

Pregunta 3

La empresa de trabajo temporal es una ayuda para sustituir bajas de trabajadores.

Claramente si, es una de las razones especialmente en las de larga duración.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.

Podría servir para suplir las vacaciones, en nuestro caso es política estratégica no aumentar más el número de trabajadores indefinidos en los centros.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal es una fuente para captar talento para su organización.

Si, en ciertas ocasiones se utiliza para captar talento y probarlo.

H5. Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

Pregunta 1

Las ETT dotan de mayor flexibilidad a la empresa, al cambiar la relación laboral del trabajador por una relación mercantil con la propia ETT

Si, sin duda.

Pregunta 2

¿Le aporta esto un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada?

Si, es importante en nuestra actividad no exceder el coste laboral de lo estrictamente necesario. Por ello una vez dotada la organización del personal indefinido necesario cualquier incorporación (por otras causas) debe hacerse por esta vía.

En cualquier caso la estrategia de la empresa es no hacer más personal indefinido.

Pregunta 3

Lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT

Si, de hecho en mi opinión es determinante a la hora de elegir la ETT

Pregunta 4

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si, especialmente en casos donde no disponemos de perfil competente para el puesto.

H6. Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

Pregunta 1

Las ETT pueden ser una herramienta para la búsqueda de talento en el mercado que una vez probado por su desempeño la valía, pasan a ser incorporados en la empresa de manera permanente, y contratados directamente por la empresa.

En nuestro caso no, ya que por política interna en este momento no podemos hacer más personal indefinido. Esta situación es por tener una plantilla muy antigua y rígida donde en este momento no puede incorporar más personal, pero podría cambiar en el futuro.

Pregunta 2

La contratación de una ETT es una fórmula de acceso a su empresa y de facilitar la incorporación de trabajadores que en un futuro pueden ser contratados directamente por usted.

En este momento no ocurre pero podría ser en el futuro.

Pregunta 3

Basándonos en la experiencia, ¿es la ETT una herramienta para probar trabajadores sin experiencia, valorar su capacidad y poder contar con ellos directamente en su futuro?

Si, podría ser en un futuro.

Pregunta 4

Las ETT facilitan la contratación de trabajadores por su empresa.

Claramente si, y en este momento es una herramienta para la contratación estratégica e imprescindible.

Pregunta 5

Las ETT facilita la contratación de trabajadores con las mismas condiciones que los trabajadores contratados directamente por la empresa.

Si, sin ninguna duda.

H7. Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

Pregunta 1

Las ETT son una fuente de captación de talento y de mano de obra especializada para su compañía.

Si, especialmente en algunos centros de trabajo donde nos cuesta encontrar algunos profesionales.

Pregunta 2

Las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.

No es lo que más valoro del servicio, ya que en un porcentaje muy alto nosotros proporcionamos el personal. Aunque considero que puede ser valioso este valor en el futuro.

Pregunta 3

Puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).

Si, sin duda.

Pregunta 4

Las ETT logran una mayor adecuación del perfil y son una herramienta para conseguir el talento que requiere la organización.

No necesariamente, no es lo que más valoro en mi caso.

Pregunta 5

Lo que más valora de la ETT es la adecuación del perfil a las necesidades de su empresa.

No necesariamente.

Pregunta 6

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si, puede serlo en ciertos casos.

H8. Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

Pregunta 1

Las ETT le ayudan a no incurrir en grandes costos u obstáculos de tipo normativo, para aumentar o disminuir su plantilla.

Si, es una de las razones fundamentales para el uso de este servicio.

Pregunta 2

La contratación a través de las ETT es mucho más fácil por los obstáculos normativos de la legislación actual.

Si, es sin duda una de las ventajas de su uso.

H9. Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

Pregunta 1

Es más fácil contratar a una persona a través de una ETT que contratarlo directamente. Teniendo en cuenta la selección, formación en su caso y proceso

laboral de la contratación, en su parte administrativa que corre directamente por la ETT

Si, sin duda.

Pregunta 2

Contratar a una persona por una ETT le supone menor riesgo a la hora de desvincularla si no responde a sus expectativas que si es contratada directamente.

Si, claramente es así.

Pregunta 3

Las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.

No en nuestro caso, dado que la mayor parte del personal lo facilitamos nosotros.

Pregunta 4

Las ETT sirven para cubrir necesidades de personal en casos de sustitución de bajas de trabajadores o vacaciones de los mismos.

Si, sin ninguna duda.

Pregunta 5.

La ETT descarga de tareas administrativas en la contratación de personal a su empresa.

Efectivamente, en nuestro caso es una gran ventaja.

H10. Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.

Pregunta 1.

Las ETT ahorra costes de gestión y de tiempo del departamento de RRHH al no tener que realizar las altas y los contratos de los trabajadores.

Si claramente.

Pregunta 2.

Aumenta la flexibilidad al sustituir el contrato mercantil (Contrato de Puesta Disposición) que realiza con la ETT por el contrato laboral que realizaría usted directamente al trabajador.

Si, en mi opinión está demostrado por nuestra experiencia.

H11. Las ETT contribuyen a la reducción de los costes laborales de la empresa.

Pregunta 1.

Al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.

No necesariamente.

Pregunta 2.

La ETT es una herramienta para adecuar la oferta de productos o servicios de su empresa a las demandas de su mercado.

Si claramente.

H12 Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

Pregunta 1.

Es la ETT una herramienta válida para dotar de mayor flexibilidad su organización.

Si, en nuestro caso no podemos tener más personal indefinido con nuestro actual modelo de negocio.

Pregunta 2.

Considera usted que el principal valor añadido que le da una ETT es aumentar la flexibilidad de su empresa.

Si, para nosotros es una herramienta estratégica por este motivo.

H13. Las ETT facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT. adecuada.

Pregunta 1.

La ETT le ayuda a tener siempre la FT adecuada para lograr la eficiencia que requiere su empresa y conseguir mejorar la rentabilidad.

Si, consideramos probado que ajustar nuestra fuerza laboral en nuestra organización aumenta nuestra rentabilidad, y que la ETT es una herramienta estratégica para cumplir este objetivo.

Pregunta 2

Le ayuda la ETT a mejorar su rentabilidad por aumentar la flexibilidad laboral.

Si, por los mismos motivos expuestos en la pregunta anterior.

Pregunta 3

Las ETT son una fuente de captación de personal y selección del mismo que en algunos casos termina convirtiéndose en personal indefinido de la propia empresa.

“Puede serlo en el futuro si cambian las circunstancias, aunque en nuestro caso no podemos dimensionar la empresa con más personal indefinido”.

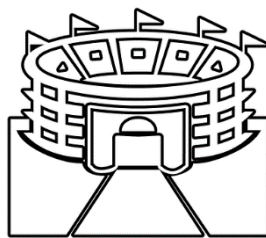
Pregunta 4

Las ETT es una herramienta para el crecimiento de su empresa y la adecuación a sus necesidades de personal.

Si, de hecho se convierte en una herramienta imprescindible por este motivo.

Datos de la empresa:

2



Sector construcción de estructuras deportivas

Ficha técnica

Situación actual: tiene 78 trabajadores, repartidos en 3 centros en toda España.

Fundada en el año 2003, la empresa ha cambiado el modo de ver y de pensar sobre el hielo sintético.

Tiene alta competencia y se mueve en mercados internacionales.

Estacionalidad: En general su demanda tiene un gran aumento en invierno, pero al moverse a nivel internacional se concentra en las etapas de verano e invierno en ambos hemisferios.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 20% del total.

Historia y caracterización

Es el líder mundial en fabricación y distribución de hielo ecológico gracias a un modelo de negocio que se basa en la innovación constante y desarrollada por un equipo versátil y con experiencia en el sector del hielo y el entretenimiento.

Concentra todos sus esfuerzos en desarrollar, cada año, una nueva generación de pistas de hielo sintético que proporcionen la mejor sensación de deslizamiento. Su enfoque hacia un producto de calidad y respetuoso con el medio ambiente ha sido reconocido por algunas de las marcas más prestigiosas del mundo. Producen un hielo sintético con unas características que hacen que sea el único hielo ecológico. Su producto puede encontrarse en más de 80 países de los 5 continentes, ya que exportan a todo el mundo. Sus clientes provienen de distintos campos del entretenimiento y del hockey profesional.

En un corto período de tiempo, desde 2003, la empresa ha dedicado todos sus esfuerzos en I+D+I, reuniendo tanto a los mejores científicos en su campo como a profesionales del deporte, a desarrollar este producto único.

En la fabricación del hielo sintético utilizan materiales de la mejor calidad, con la mayor densidad molecular, siempre a la vanguardia de la tecnología.

Con esta tecnología la empresa fabrica, vende, alquila y distribuye a cualquier lugar del mundo dos tipos diferentes de hielo sintético para poder adaptarse mejor a los propósitos del cliente.

Cada uno de los paneles de hielo viene identificado con un número de serie único que certifica su origen y calidad. Todos sus productos se someten a los más estrictos controles de calidad.

Es el creador y fabricante, en exclusiva, del hielo sintético que utilizan en sus instalaciones.

Al controlar cada paso del proceso de fabricación de su hielo sintético pueden ofrecer una amplia gama de formas, tamaños y colores hasta encontrar la combinación perfecta para cada proyecto.

Su único límite es tu imaginación. Sus expertos en hielo ecológico colaboran estrechamente con sus clientes para incorporar cualquier característica especial que puedan necesitar en sus pistas de hielo.

Han hecho evolucionar su negocio transformando pistas de patinaje en parques temáticos, creando un mundo de fantasía de hielo alrededor de cada uno de sus productos. La empresa produce, instala, vende o alquila sus instalaciones.

Porcentaje de Plantilla por ETT:

En torno al 20% del total.

H1. Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

Pregunta 1.

¿Considera que las ETT son una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de una mayor demanda de sus clientes?

Si, en nuestro caso además se ha convertido en una herramienta importante para la captación de personal especializado.

Pregunta 2

Si los trabajadores son contratados a través de una ETT, ¿Se obtiene una garantía de que el rendimiento será el adecuado?

No, no consideramos una diferencia significativa en este supuesto.

Pregunta 3

Las ETT sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado.

Si, además nos movemos en varios países de varios continentes y para nosotros es muy importante esta herramienta.

H2. Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

Pregunta 1

Las ETT puede suponer una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector.

Si, claramente. Para nosotros nos aporta una ventaja competitiva por la flexibilidad y la rapidez.

Pregunta 2

Las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.

No

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Si, especialmente para seleccionar personal cualificado.

H3. Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

Pregunta 1

¿Es la ETT una herramienta válida para ajustarse a los cambios de ciclo económico?

Si, además por la estacionalidad de nuestro negocio y la internalización de nuestro negocio.

Pregunta 2

Utilizar la ETT como herramienta de flexibilidad proporciona a la empresa una mayor eficiencia ante situaciones de crisis o rápido crecimiento y necesidades del mercado.

Si, en nuestro caso ha sido una fuente de captación de talento y por un crecimiento muy rápido en distintos mercados.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Si, sin ninguna duda.

H4. Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

Pregunta 1

El hecho de que las ETT tengan perfiles de trabajadores garantiza la velocidad de adaptación a las demandas de las empresas.

Si, además aporta velocidad y eficiencia.

Pregunta 2

Lo que más se valora de la ETT es la rapidez del servicio con la que buscan los trabajadores de su empresa.

No especialmente, es importante la adecuación del perfil (en un plazo razonable)

Pregunta 3

La empresa de trabajo temporal es una ayuda para sustituir bajas de trabajadores.

Si, claramente.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.

Si, por supuesto.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal es una fuente para captar talento para su organización.

Si, y para nosotros es lo más importante (TODAS las incorporaciones nuevas inicialmente pasan por la ETT y posteriormente pasan a plantilla).

H5. Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

Pregunta 1

Las ETT dotan de mayor flexibilidad a la empresa, al cambiar la relación laboral del trabajador por una relación mercantil con la propia ETT

Si.

Pregunta 2

¿Le aporta esto un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada?

No, (es más una herramienta de selección)

Pregunta 3

Lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT

No

Pregunta 4

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si, es la principal causa de su uso.

H6. Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

Pregunta 1

Las ETT pueden ser una herramienta para la búsqueda de talento en el mercado que una vez probado por su desempeño la valía, pasan a ser incorporados en la empresa de manera permanente, y contratados directamente por la empresa.

Si, en nuestro caso SIEMPRE es así.

Pregunta 2

La contratación de una ETT es una fórmula de acceso a su empresa y de facilitar la incorporación de trabajadores que en un futuro pueden ser contratados directamente por usted.

Si como acabo de comentar.

Pregunta 3

Basándonos en la experiencia, ¿es la ETT una herramienta para probar trabajadores sin experiencia, valorar su capacidad y poder contar con ellos directamente en su futuro?

Si, es la fórmula que usamos para búsqueda de personal.

Pregunta 4

Las ETT facilitan la contratación de trabajadores por su empresa.

Si por supuesto.

Pregunta 5

Las ETT facilita la contratación de trabajadores con las mismas condiciones que los trabajadores contratados directamente por la empresa.

Si, sólo aporta rapidez (por su búsqueda) y luego se incorporan

H7. Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

Pregunta 1

Las ETT son una fuente de captación de talento y de mano de obra especializada para su compañía.

Si, (Es la única herramienta que usamos).

Pregunta 2

Las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.

sin ninguna duda.

Pregunta 3

Puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).

No necesariamente.

Pregunta 4

Las ETT logran una mayor adecuación del perfil y son una herramienta para conseguir el talento que requiere la organización.

Si,

Pregunta 5

Lo que más valora de la ETT es la adecuación del perfil a las necesidades de su empresa.

Si, y que el perfil se ajuste a lo solicitado.

Pregunta 6

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si, (de hecho es el sustituto al departamento de selección).

H8. Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

Pregunta 1

Las ETT le ayudan a no incurrir en grandes costos u obstáculos de tipo normativo, para aumentar o disminuir su plantilla.

Si para nosotros es así.

Pregunta 2

La contratación a través de las ETT es mucho más fácil por los obstáculos normativos de la legislación actual.

Si.

H9. Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

Pregunta 1

Es más fácil contratar a una persona a través de una ETT que contratarlo directamente. Teniendo en cuenta la selección, formación en su caso y proceso laboral de la contratación, en su parte administrativa que corre directamente por la ETT

No siempre.

Pregunta 2

Contratar a una persona por una ETT le supone menor riesgo a la hora de desvincularla si no responde a sus expectativas que si es contratada directamente.

Si, sin duda.

Pregunta 3

Las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.

Si, es importante la labor previa de selección y adecuación del candidato.

Pregunta 4

Las ETT sirven para cubrir necesidades de personal en casos de sustitución de bajas de trabajadores o vacaciones de los mismos.

Si, en nuestro caso.

Pregunta 5.

La ETT descarga de tareas administrativas en la contratación de personal a su empresa.

Si, siempre.

H10. Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.

Pregunta 1.

Las ETT ahorra costes de gestión y de tiempo del departamento de RRHH al no tener que realizar las altas y los contratos de los trabajadores.

Si por las características de su servicio.

Pregunta 2.

Aumenta la flexibilidad al sustituir el contrato mercantil (Contrato de Puesta Disposición) que realiza con la ETT por el contrato laboral que realizaría usted directamente al trabajador.

Si.

H11. Las ETT contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

Pregunta 1.

Al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.

Si, en almacén al 100%, en el área comercial se compensa por el valor de la búsqueda del candidato.

Pregunta 2.

La ETT es una herramienta para adecuar la oferta de productos o servicios de su empresa a las demandas de su mercado.

Si

H12 Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

Pregunta 1.

Es la ETT una herramienta válida para dotar de mayor flexibilidad su organización.

Si, lo tenemos muy claro.

Pregunta 2.

Considera usted que el principal valor añadido que le da una ETT es aumentar la flexibilidad de su empresa.

Si, en el sentido de rapidez en la búsqueda de talento.

H13. Las ETT facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT. adecuada.

Pregunta 1.

La ETT le ayuda a tener siempre la FT adecuada para lograr la eficiencia que requiere su empresa y conseguir mejorar la rentabilidad.

Si, creemos que su uso a la larga es más rentable.

Pregunta 2

Le ayuda la ETT a mejorar su rentabilidad por aumentar la flexibilidad laboral.

Si.

Pregunta 3

Las ETT son una fuente de captación de personal y selección del mismo que en algunos casos termina convirtiéndose en personal indefinido de la propia empresa.

Si (Ya expuesto)

Pregunta 4

Las ETT es una herramienta para el crecimiento de su empresa y la adecuación a sus necesidades de personal.

Si, por la demanda cambiante de nuestros clientes y las diferencias de los mercados internacionales.

3

Sector Automoción



Ficha técnica

Fundación: hace 39 años con 14 trabajadores en plantilla.

Situación actual: tiene 378 trabajadores, repartidos en 11 centros en toda España.

Se mueve en un sector con gran competencia.

Estacionalidad: En general su demanda se mantiene en todo el año.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 10% del total.

Historia y caracterización

Se han convertido en distribuidores nacionales de una marca emblemática en vehículos industriales que cumple en este 2017 126 años, dejando tras de sí una intachable trayectoria en el que se ha convertido en un auténtico referente del sector.

La empresa matriz nació en 1891, gracias al traslado de la empresa de ferrocarriles Vabis a Södertälje, donde, años después, se uniría con Scania, una empresa sueca que fabricaba maquinaria pesada.

Durante su dilatada historia, ha conseguido una serie de hitos que le han hecho ganarse una reputación única en el sector. En 1923, fue una de las primeras empresas en desarrollar el motor de cuatro cilindros, dándole a sus vehículos un plus de potencia y seguridad.

Algunos años después, todo el mundo quedaba impresionado cuando probaron los primeros motores diésel de la marca, destacando el poco ruido que producía y su rápida aceleración.

Este avance siguió imparable por el siglo XX, hasta el punto que, en el año 2000, su marca líder celebró el millón de vehículos vendidos en todo el mundo.

Este logro no lo hizo relajarse, sacando al mercado el primer camión Euro 6 de Europa e innovando llegando a tener una flota de 170.000 vehículos conectados, dando buena cuenta de la inversión en tecnología realizada. Así pues, la marca seguirá cumpliendo años teniendo la certeza de que ha podido con crisis financieras, OPAs hostiles y otras adversidades y teniendo en cuenta que el mejor activo que tiene son sus clientes.

En España (Objeto de esta investigación).

Casi 40 años de experiencia en el sector avalan al grupo de empresas en España. Conocen perfectamente las necesidades del transporte y ofrecen servicios de confianza en un sector que tanto valora la transparencia y calidad de su servicio. El grupo humano que representa esta empresa tiene como misión la satisfacción de sus clientes. Estos son los pilares de una empresa sólida y solvente y con uno de los mayores crecimientos del sector a nivel nacional.

El compromiso medioambiental del concesionario es reducir al mínimo los efectos en el entorno. Esto se consigue de varias formas. Con pequeñas pero numerosas acciones cumplen su compromiso con el medio ambiente. La reducción del dióxido de carbono, la eficiencia energética, las normativas sobre emisiones, las políticas, el reciclado, el tratamiento al final de la vida útil son partes del compromiso de la empresa con el medio ambiente. Considerar cada producto desde la perspectiva del ciclo de vida útil es sólo una parte de su empeño por ahorrar recursos y energía, por reducir el consumo de combustible y las emisiones. La política medioambiental de la empresa se aplica a todas las actividades.

Rendimiento medioambiental

Para garantizar continuamente la supervisión y la información del rendimiento medioambiental en la red de producción, se ha establecido un sistema de información interna que se aplica a todas las unidades de producción y todos los centros de investigación.

Permisos medioambientales

Las operaciones en todos los centros de producción disponen de los permisos necesarios según las legislaciones nacionales. El impacto medioambiental de estos centros consiste principalmente en emisiones al aire, vertidos en aguas, productos residuales y ruido. Además de la legislación y las condiciones incluidas en los permisos, también aplicamos requisitos internos y normas en cada operación que deben seguirse exhaustivamente.

Gestión del riesgo medioambiental

La gestión del riesgo del fabricante y concesionario se centra en acciones preventivas para proteger a los empleados y los valores fundamentales de la empresa. Cuenta con un procedimiento de aplicación en todo el grupo para integrar cuestiones relativas al riesgo de daños medioambientales con otros trabajos de gestión de riesgos. Cada unidad dispone de un plan de emergencia para gestionar los problemas medioambientales.

Porcentaje de Plantilla por ETT:

En torno al 10% del total.

H1. Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

Pregunta 1.

¿Considera que las ETT son una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de una mayor demanda de sus clientes?

Completamente, se ha convertido en una herramienta imprescindible para ajustar las necesidades de personal.

Pregunta 2

Si los trabajadores son contratados a través de una ETT, ¿Se obtiene una garantía de que el rendimiento será el adecuado?

No especialmente, si bien es verdad que si no rinden en el trabajo son sustituidos.

Pregunta 3

Las ETT sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado.

Si, en nuestra actividad se producen picos de demanda y la ETT se ha convertido en una buena herramienta.

H2. Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

Pregunta 1

Las ETT puede suponer una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector.

Si, creemos que puede facilitar una mayor agilidad y adaptación al crecimiento de nuestra empresa.

Pregunta 2

Las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.

No especialmente.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Si, para nosotros es la fuente de captación habitual en estos casos.

H3. Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

Pregunta 1

¿Es la ETT una herramienta válida para ajustarse a los cambios de ciclo económico?

Si, creemos firmemente que ayuda a adaptarse a las necesidades del entorno.

Pregunta 2

Utilizar la ETT como herramienta de flexibilidad proporciona a la empresa una mayor eficiencia ante situaciones de crisis o rápido crecimiento y necesidades del mercado.

Si, nuestra experiencia en los últimos años ha sido de un crecimiento muy rápido y para ello nos hemos valido del sector de las ETT

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Si, utilizamos la ETT para captar talento en las aperturas.

H4. Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

Pregunta 1

El hecho de que las ETT tengan perfiles de trabajadores garantiza la velocidad de adaptación a las demandas de las empresas.

Si, especialmente en la búsqueda de perfiles especializados.

Pregunta 2

Lo que más se valora de la ETT es la rapidez del servicio con la que buscan los trabajadores de su empresa.

Para nosotros es muy importante la rapidez, ya que los perfiles exigen experiencia y cualificación.

Pregunta 3

La empresa de trabajo temporal es una ayuda para sustituir bajas de trabajadores.

Si, es una de las razones por las que utilizamos este servicio.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.

Si, es otra de las razones por las que usamos ETT

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal es una fuente para captar talento para su organización.

Si, y para nosotros es su mayor valor (la mayor parte de las incorporaciones las hacemos por ETT

H5. Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

Pregunta 1

Las ETT dotan de mayor flexibilidad a la empresa, al cambiar la relación laboral del trabajador por una relación mercantil con la propia ETT

Si, esto aporta rapidez y eficacia.

Pregunta 2

¿Le aporta esto un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada?

Si, si bien en nuestro caso los trabajadores se incorporan por ETT unos meses y finalmente siempre se incorporan en plantilla.

Pregunta 3

Lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT

Si, para nosotros es muy importante.

Pregunta 4

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si, es una de las principales causas de su uso en esta empresa.

H6. Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

Pregunta 1

Las ETT pueden ser una herramienta para la búsqueda de talento en el mercado que una vez probado por su desempeño la valía, pasan a ser incorporados en la empresa de manera permanente, y contratados directamente por la empresa.

Efectivamente, si los trabajadores demuestran su valía, se incorporan indefinidos directamente contratados por la empresa.

Pregunta 2

La contratación de una ETT es una fórmula de acceso a su empresa y de facilitar la incorporación de trabajadores que en un futuro pueden ser contratados directamente por usted.

Si como he mencionado en la pregunta anterior.

Pregunta 3

Basándonos en la experiencia, ¿es la ETT una herramienta para probar trabajadores sin experiencia, valorar su capacidad y poder contar con ellos directamente en su futuro?

Si, es nuestra principal herramienta de búsqueda de talento en el mercado.

Pregunta 4

Las ETT facilitan la contratación de trabajadores por su empresa.

Si sin ninguna duda.

Pregunta 5

Las ETT facilita la contratación de trabajadores con las mismas condiciones que los trabajadores contratados directamente por la empresa.

Si, sólo aporta rapidez (por su búsqueda) y luego se incorporan

H7. Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

Pregunta 1

Las ETT son una fuente de captación de talento y de mano de obra especializada para su compañía.

Si, como ya he explicado.

Pregunta 2

Las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.

Es lo que más valoro del servicio.

Pregunta 3

Puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).

Si, y para nosotros es muy importante para valorar a los trabajadores que luego contratamos directamente.

Pregunta 4

Las ETT logran una mayor adecuación del perfil y son una herramienta para conseguir el talento que requiere la organización.

Si, por rapidez y eficiencia en la búsqueda de candidatos especializados.

Pregunta 5

Lo que más valora de la ETT es la adecuación del perfil a las necesidades de su empresa.

Si, junto con la rapidez.

Pregunta 6

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si, sin ninguna duda.

H8. Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

Pregunta 1

Las ETT le ayudan a no incurrir en grandes costos u obstáculos de tipo normativo, para aumentar o disminuir su plantilla.

Si, aunque el principal valor es la selección.

Pregunta 2

La contratación a través de las ETT es mucho más fácil por los obstáculos normativos de la legislación actual.

Si sin duda, pero para nosotros su valor es que facilita la selección.

H9. Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

Pregunta 1

Es más fácil contratar a una persona a través de una ETT que contratarlo directamente. Teniendo en cuenta la selección, formación en su caso y proceso laboral de la contratación, en su parte administrativa que corre directamente por la ETT

No necesariamente.

Pregunta 2

Contratar a una persona por una ETT le supone menor riesgo a la hora de desvincularla si no responde a sus expectativas que si es contratada directamente.

Si, evidentemente.

Pregunta 3

Las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.

No, son perfiles complejos, y no notamos esta cuestión en todas las contrataciones.

Pregunta 4

Las ETT sirven para cubrir necesidades de personal en casos de sustitución de bajas de trabajadores o vacaciones de los mismos.

Si, es una buena herramienta.

Pregunta 5.

La ETT descarga de tareas administrativas en la contratación de personal a su empresa.

Si, por las características de su servicio.

H10. Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.

Pregunta 1.

Las ETT ahorra costes de gestión y de tiempo del departamento de RRHH al no tener que realizar las altas y los contratos de los trabajadores.

Si por supuesto.

Pregunta 2.

Aumenta la flexibilidad al sustituir el contrato mercantil (Contrato de Puesta Disposición) que realiza con la ETT por el contrato laboral que realizaría usted directamente al trabajador.

Si, y además en nuestro caso agiliza la contratación.

H11. Las ETT contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

Pregunta 1.

Al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.

Si, y esto es un factor muy importante en nuestro negocio.

Pregunta 2.

La ETT es una herramienta para adecuar la oferta de productos o servicios de su empresa a las demandas de su mercado.

Si por supuesto, además de ser una ayuda en el crecimiento.

H12 Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

Pregunta 1.

Es la ETT una herramienta válida para dotar de mayor flexibilidad su organización.

Si, y así la consideramos dentro de nuestro departamento de RRHH.

Pregunta 2.

Considera usted que el principal valor añadido que le da una ETT es aumentar la flexibilidad de su empresa.

Si, en nuestro caso además es una pieza fundamental para la captación de talento por la cualificación de los perfiles.

H13. Las ETT facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT. adecuada.

Pregunta 1.

La ETT le ayuda a tener siempre la FT adecuada para lograr la eficiencia que requiere su empresa y conseguir mejorar la rentabilidad.

Si, en momentos puntuales de grandes cambios en la demanda han sido un instrumento fundamental.

Pregunta 2

Le ayuda la ETT a mejorar su rentabilidad por aumentar la flexibilidad laboral.

Si.

Pregunta 3

Las ETT son una fuente de captación de personal y selección del mismo que en algunos casos termina convirtiéndose en personal indefinido de la propia empresa.

Si como ya he puesto de manifiesto anteriormente.

Pregunta 4

Las ETT es una herramienta para el crecimiento de su empresa y la adecuación a sus necesidades de personal.

Si, en este momento de gran crecimiento de la empresa, es un recurso imprescindible.

-Datos de la empresa:

4

Sector agroalimentario



Ficha técnica

Empresa fundada en 1967 con 17 trabajadores.

En la actualidad tiene 630 trabajadores, repartidos en 7 centros en toda España.

Tiene alta competencia.

Estacionalidad: Demanda mantenida, con mayor carga de trabajo en otoño e invierno.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 30% del total.

Historia y caracterización

Desde 1967, este grupo trabaja para continuar siendo un referente de calidad e innovación en el mercado de la aceituna, cubriendo todas y cada una de las diferentes fases que permiten que una aceituna de calidad llegue a nuestros clientes.

Los más de 50 años de experiencia en el sector han propiciado un conocimiento profundo de la materia prima y la posibilidad de optimizar al máximo cada uno de los procesos con el fin de ajustar el producto final a las necesidades de clientes de todo el mundo.

Siempre en vanguardia, pero con el máximo respeto hacia los valores tradicionales que inspiran su trabajo diario y les ayuda a mantener altos niveles de calidad en cada una de las recetas que elaboran.

Desde su fundación, el Grupo ha evolucionado notablemente para poder adaptarse exitosamente a las necesidades de un mercado exigente en el que, sólo cuidando hasta el mínimo detalle, su lema es “podemos lograr la excelencia”. En la actualidad, cada uno de los centros productivos, logísticos y comerciales trabajan en todo el mundo para llevar los mejores productos a la mesa de los consumidores más exigentes.

Datos del grupo

Comercialización en más de 50 países.

Equipo formado por más de 630 empleados.

Más de 5 mill de m2 en plantas de fabricación y plantaciones propias.

Cuentan con la calificación más alta en las principales certificaciones mundiales.

Última tecnología al servicio de la calidad y seguridad alimentaria.

Valores del grupo

- Visión

Continuar siendo un referente de calidad en el sector, creciendo año a año internacionalmente y logrando que tanto clientes, como consumidores y compañeros se sientan satisfechos y orgullosos de habernos elegido.

- Misión

Cumplir de forma eficiente con las expectativas más exigentes de clientes, consumidores y trabajadores generando productos y procesos innovadores que satisfagan sus necesidades y contribuyan a cumplir sus objetivos.

- Valores Corporativos

Cada producto que sale de sus fábricas, cada trato cerrado con un cliente, cada nueva idea pues en marcha, cada éxito y cada nuevo intento están realizado siempre alrededor de los valores corporativos que se resumen en nuestros compromisos con la sociedad con la que habitualmente interactuamos.

- Calidad

Controlando cada proceso en todas sus fases e intentando ofrecer productos y servicios con la calidad exigida y cumpliendo escrupulosamente con los controles y auditorias que nos evalúan continuamente.

- Eficiencia

Realizando un estricto seguimiento y control de cada una de las fases del proceso a través del cual nuestros productos llegan al mercado. Reduciendo ineficiencias y mejorando costes para aportar más valor a nuestros clientes.

- Entorno

Elaborando y comercializando sus productos siempre con el máximo respeto al medio ambiente. El cuidado del medio natural, la conservación de la biodiversidad y las buenas prácticas ambientales son pilares fundamentales de nuestro trabajo y el de nuestros proveedores.

- Equipo

Escuchando de forma activa a cada uno de los integrantes que intervienen en cada proceso, así como a clientes, proveedores y consumidores. Convencidos de que en nuestra búsqueda de la mejora continua todos somos importantes.

- Innovación

Asumiendo riesgos e intentando aportar soluciones innovadoras que aporten valor añadido a nuestro equipo, clientes y consumidores. La innovación aplicada a cada una de las tareas que realizamos a diario para aportar al mercado nuevas y exitosas propuestas.

- Mercado

Manteniendo una actitud proactiva con el mercado. Trabajando en equipo con proveedores y clientes, lo que nos permite el crecimiento mutuo y aportar soluciones conjuntas para ofrecer mejores condiciones a nuestros clientes.

Porcentaje de Plantilla por ETT:

En torno al 30% del total.

H1. Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

Pregunta 1.

¿Considera que las ETT son una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de una mayor demanda de sus clientes?

Por supuesto, son una herramienta necesaria para el crecimiento de la empresa.

Pregunta 2

Si los trabajadores son contratados a través de una ETT, ¿Se obtiene una garantía de que el rendimiento será el adecuado?

No, en general se deben de formar dentro de la empresa.

Pregunta 3

Las ETT sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado.

Si, tenemos mucha demanda internacional y ayuda a cubrir estas necesidades cambiantes.

H2. Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

Pregunta 1

Las ETT puede suponer una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector.

Si, aunque nuestra sensación es que todos nuestros grandes competidores usan esta herramienta.

Pregunta 2

Las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.

Si, creemos que ayuda a mejorar nuestra rentabilidad-

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Si, en nuestro caso puede ser compra de una empresa (en la que hay que absorbemos esta plantilla) y nueva apertura por crecimiento autónomo donde siempre se usa ETT

H3. Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

Pregunta 1

¿Es la ETT una herramienta válida para ajustarse a los cambios de ciclo económico?

Si, y en nuestro caso ha sido una herramienta excelente para superar la crisis.

Pregunta 2

Utilizar la ETT como herramienta de flexibilidad proporciona a la empresa una mayor eficiencia ante situaciones de crisis o rápido crecimiento y necesidades del mercado.

Si, para ajustar personal o incorporarlo en épocas de gran crecimiento.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Si, es la forma normal de seleccionar y probar talento.

H4. Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

Pregunta 1

El hecho de que las ETT tengan perfiles de trabajadores garantiza la velocidad de adaptación a las demandas de las empresas.

No, en general hay que formar el personal en la compañía.

Pregunta 2

Lo que más se valora de la ETT es la rapidez del servicio con la que buscan los trabajadores de su empresa.

No necesariamente, aunque es un valor.

Pregunta 3

La empresa de trabajo temporal es una ayuda para sustituir bajas de trabajadores.

Si, siempre.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.

Si, por supuesto.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal es una fuente para captar talento para su organización.

Si, e incluso en personas con cierta especialización o cualificación dentro de la empresa.

H5. Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

Pregunta 1

Las ETT dotan de mayor flexibilidad a la empresa, al cambiar la relación laboral del trabajador por una relación mercantil con la propia ETT

Si, siempre.

Pregunta 2

¿Le aporta esto un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada?

Si, y es una de las razones de su uso.

Pregunta 3

Lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT

Si y lo considero primordial.

Pregunta 4

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si, de hecho es la única herramienta de selección externa que usamos.

H6. Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

Pregunta 1

Las ETT pueden ser una herramienta para la búsqueda de talento en el mercado que una vez probado por su desempeño la valía, pasan a ser incorporados en la empresa de manera permanente, y contratados directamente por la empresa.

Si, generalmente las personas siempre son contratadas antes por ETT

Pregunta 2

La contratación de una ETT es una fórmula de acceso a su empresa y de facilitar la incorporación de trabajadores que en un futuro pueden ser contratados directamente por usted.

Si, como hemos explicado.

Pregunta 3

Basándonos en la experiencia, ¿es la ETT una herramienta para probar trabajadores sin experiencia, valorar su capacidad y poder contar con ellos directamente en su futuro?

Si, todo el personal es incorporado previamente por ETT

Pregunta 4

Las ETT facilitan la contratación de trabajadores por su empresa.

Si, por rapidez, facilidad y simplicidad.

Pregunta 5

Las ETT facilita la contratación de trabajadores con las mismas condiciones que los trabajadores contratados directamente por la empresa.

Si.

H7. Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

Pregunta 1

Las ETT son una fuente de captación de talento y de mano de obra especializada para su compañía.

Si, como hemos explicado generalmente todo el personal nuevo se incorpora previamente por ETT

Pregunta 2

Las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.

Si, y aquí es donde demuestra generalmente una ETT su valía, en la búsqueda y selección de personal.

Pregunta 3

Puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).

Si, aunque no encuentro mucha diferencia.

Pregunta 4

Las ETT logran una mayor adecuación del perfil y son una herramienta para conseguir el talento que requiere la organización.

Si, nuestras búsquedas son siempre a través de la ETT

Pregunta 5

Lo que más valora de la ETT es la adecuación del perfil a las necesidades de su empresa.

Si.

Pregunta 6

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si, genera ahorro de costes por la selección en su servicio.

H8. Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

Pregunta 1

Las ETT le ayudan a no incurrir en grandes costos u obstáculos de tipo normativo, para aumentar o disminuir su plantilla.

Si, por esto es una buena herramienta para ajustarse a la situación del mercado.

Pregunta 2

La contratación a través de las ETT es mucho más fácil por los obstáculos normativos de la legislación actual.

Si.

H9. Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

Pregunta 1

Es más fácil contratar a una persona a través de una ETT que contratarlo directamente. Teniendo en cuenta la selección, formación en su caso y proceso laboral de la contratación, en su parte administrativa que corre directamente por la ETT

Si, especialmente por la selección y contratación, generalmente al trabajador hay que formarlo luego en la empresa.

Pregunta 2

Contratar a una persona por una ETT le supone menor riesgo a la hora de desvincularla si no responde a sus expectativas que si es contratada directamente.

Si, por supuesto.

Pregunta 3

Las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.

No, en nuestro caso la formación ocurre en nuestra empresa por la particularidad de los procesos productivos.

Pregunta 4

Las ETT sirven para cubrir necesidades de personal en casos de sustitución de bajas de trabajadores o vacaciones de los mismos.

Si, de hecho es la fórmula normal de cubrir estas necesidades en nuestra empresa.

Pregunta 5.

La ETT descarga de tareas administrativas en la contratación de personal a su empresa.

Si, sin ninguna duda.

H10. Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.

Pregunta 1.

Las ETT ahorra costes de gestión y de tiempo del departamento de RRHH al no tener que realizar las altas y los contratos de los trabajadores.

Si para nosotros esto es muy importante, nos genera mucha más eficiencia y evita sobredimensionar el departamento de personal.

Pregunta 2.

Aumenta la flexibilidad al sustituir el contrato mercantil (Contrato de Puesta Disposición) que realiza con la ETT por el contrato laboral que realizaría usted directamente al trabajador.

Si.

H11. Las ETT contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

Pregunta 1.

Al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.

Si, sin duda aporta flexibilidad en este sentido.

Pregunta 2.

La ETT es una herramienta para adecuar la oferta de productos o servicios de su empresa a las demandas de su mercado.

Si y además ayuda por la globalidad el mercado internacional y la estacionalidad de nuestra producción, así como finalmente por las necesidades eventuales de selección o incorporación de personal y la rapidez con la que se presta el servicio. Todo junto aporta flexibilidad.

H12 Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

Pregunta 1.

Es la ETT una herramienta válida para dotar de mayor flexibilidad su organización.

Si, sin ninguna duda.

Pregunta 2.

Considera usted que el principal valor añadido que le da una ETT es aumentar la flexibilidad de su empresa.

Si, y para nosotros es una herramienta estratégica, además de ayudarnos con eficiencia a encontrar y probar talento en nuestra organización.

H13. Las ETT facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT. adecuada.

Pregunta 1.

La ETT le ayuda a tener siempre la FT adecuada para lograr la eficiencia que requiere su empresa y conseguir mejorar la rentabilidad.

Si, estamos convencidos que aporta rentabilidad.

Pregunta 2

Le ayuda la ETT a mejorar su rentabilidad por aumentar la flexibilidad laboral.

Si, sin duda es una herramienta que aporta flexibilidad.

Pregunta 3

Las ETT son una fuente de captación de personal y selección del mismo que en algunos casos termina convirtiéndose en personal indefinido de la propia empresa.

Si, de hecho es la principal fuente de captación externa.

Pregunta 4

Las ETT es una herramienta para el crecimiento de su empresa y la adecuación a sus necesidades de personal.

Si, se utiliza siempre en nuevas aperturas, o para aportar flexibilidad en centros consolidados.

-Datos de la empresa:

5

Sector de la hostelería y turismo



Ficha técnica

Fundación: en 2003 con 28 trabajadores en plantilla.

Situación actual: tiene 275 trabajadores, repartidos en 8 centros en toda España.

Tiene alta competencia.

Estacionalidad: Demanda estacional, aunque varía en cada centro, puntas en diciembre, enero y agosto, así como otras festividades.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 20% del total.

Hoteles de gran categoría en 6 ciudades con encanto.

Historia y caracterización

El grupo cuenta con ocho hoteles con categoría de 4 o 5 estrellas Gran Lujo Monumento. Todos ellos están situados en las ciudades de Barcelona, Badajoz, Córdoba, Granada, Sevilla y Valencia, y clasificados entre los mejores hoteles de España. Están ubicados en zonas privilegiadas del centro urbano y ofrecen instalaciones y servicios de la máxima calidad.

Con esto, los huéspedes podrán disfrutar de una experiencia inolvidable desde todos los puntos de vista, con habitaciones de calidad superior, alta gastronomía, y todos los servicios tanto de ocio como empresariales.

Especializados en:

Bodas y banquetes

Ubicación privilegiada, los mejores servicios y una calidad gastronómica superior. Ofrecen un programa personalizado para que disfrute del banquete con todas las garantías que una ocasión de esta relevancia se merece. Disponen de programa un de valores añadidos especialmente creado para bodas.

Convenciones y eventos en sus Hoteles.

Los hoteles que componen la cadena destacan por sus ubicaciones inmejorables y dotaciones excepcionales. Disponen de los mejores recursos para la celebración de congresos, convenciones, incentivos, cursos, así como cualquier acto o evento de empresa o cualquier tipo de celebración.

Restauración

La restauración es una de las prioridades de la cadena. En todos los hoteles se puede encontrar una oferta gastronómica amplia y refinada, que utiliza siempre

productos frescos y apuesta continuamente por la innovación. Los restaurantes combinan a la perfección tradición y modernidad, lo clásico con lo vanguardista. El resultado es una cocina de alto standing que se adapta a todos los gustos y necesidades. Una auténtica fiesta de los sentidos. A la calidad superior de su cocina, cabe añadir la elegancia de todos sus establecimientos, decorados con gran gusto y distinción. En todos los restaurantes de la cadena, gastronomía y estilo van unidos. Cuentan con un equipo joven, con entusiasmo y vocación de servicio, lo cual da como resultado una cuidada selección de platos creativos e innovadores, servidos en un marco inmejorable.

Porcentaje de Plantilla por ETT:

En torno al 20% del total.

H1. Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

Pregunta 1.

¿Considera que las ETT son una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de una mayor demanda de sus clientes?

Si, sin ninguna duda.

Pregunta 2

Si los trabajadores son contratados a través de una ETT, ¿Se obtiene una garantía de que el rendimiento será el adecuado?

No especialmente.

Pregunta 3

Las ETT sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado.

Si, en nuestro sector es una herramienta imprescindible por los altos cambios (extremos en ocasiones) de la demanda.

H2. Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

Pregunta 1

Las ETT puede suponer una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector.

Si .

Pregunta 2

Las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.

Si, creemos firmemente que la flexibilidad que nos aporta nos genera rentabilidad.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Si, de hecho la hemos utilizado en varias ocasiones.

H3. Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

Pregunta 1

¿Es la ETT una herramienta válida para ajustarse a los cambios de ciclo económico?

Si, así ocurrió en el periodo de crisis y en etapas de fuerte crecimiento.

Pregunta 2

Utilizar la ETT como herramienta de flexibilidad proporciona a la empresa una mayor eficiencia ante situaciones de crisis o rápido crecimiento y necesidades del mercado.

Si, por lo expuesto anteriormente.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Si, así lo hemos hecho en el pasado y seguiremos haciéndolo en futuras aperturas.

H4. Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

Pregunta 1

El hecho de que las ETT tengan perfiles de trabajadores garantiza la velocidad de adaptación a las demandas de las empresas.

Si.

Pregunta 2

Lo que más se valora de la ETT es la rapidez del servicio con la que buscan los trabajadores de su empresa.

No necesariamente.

Pregunta 3

La empresa de trabajo temporal es una ayuda para sustituir bajas de trabajadores.

Si, sin ninguna duda.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.

Si sin dudas y la usamos frecuentemente en este sentido.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal es una fuente para captar talento para su organización.

Si.

H5. Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

Pregunta 1

Las ETT dotan de mayor flexibilidad a la empresa, al cambiar la relación laboral del trabajador por una relación mercantil con la propia ETT

Si y esto es una clara ventaja.

Pregunta 2

¿Le aporta esto un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada?

Si, y en nuestro sector es una ventaja y un plus de flexibilidad.

Pregunta 3

Lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT

No necesariamente.

Pregunta 4

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si, sin duda y así lo hacemos en puestos como cocina, restaurante...etc.

H6. Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

Pregunta 1

Las ETT pueden ser una herramienta para la búsqueda de talento en el mercado que una vez probado por su desempeño la valía, pasan a ser incorporados en la empresa de manera permanente, y contratados directamente por la empresa.

Si, se ha utilizado en este sentido.

Pregunta 2

La contratación de una ETT es una fórmula de acceso a su empresa y de facilitar la incorporación de trabajadores que en un futuro pueden ser contratados directamente por usted.

Si.

Pregunta 3

Basándonos en la experiencia, ¿es la ETT una herramienta para probar trabajadores sin experiencia, valorar su capacidad y poder contar con ellos directamente en su futuro?

Si, se ha usado en este sentido.

Pregunta 4

Las ETT facilitan la contratación de trabajadores por su empresa.

Si, es más ágil.

Pregunta 5

Las ETT facilita la contratación de trabajadores con las mismas condiciones que los trabajadores contratados directamente por la empresa.

Si.

H7. Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

Pregunta 1

Las ETT son una fuente de captación de talento y de mano de obra especializada para su compañía.

Si, especialmente en aperturas o nuevos proyectos.

Pregunta 2

Las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.

Si y es una necesidad muy importante para nosotros.

Pregunta 3

Puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le

gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).

Si.

Pregunta 4

Las ETT logran una mayor adecuación del perfil y son una herramienta para conseguir el talento que requiere la organización.

Si, y nos ayuda por la cualificación y especialización de algunos perfiles, nos aportan la seguridad de trabajadores con experiencia y referencias previas.

Pregunta 5

Lo que más valora de la ETT es la adecuación del perfil a las necesidades de su empresa.

Si y es muy importante.

Pregunta 6

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si y estamos potenciando su uso.

H8. Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

Pregunta 1

Las ETT le ayudan a no incurrir en grandes costos u obstáculos de tipo normativo, para aumentar o disminuir su plantilla.

Si.

Pregunta 2

La contratación a través de las ETT es mucho más fácil por los obstáculos normativos de la legislación actual.

Si y se convierte en una herramienta de flexibilidad.

H9. Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

Pregunta 1

Es más fácil contratar a una persona a través de una ETT que contratarlo directamente. Teniendo en cuenta la selección, formación en su caso y proceso laboral de la contratación, en su parte administrativa que corre directamente por la ETT

Si, y genera eficiencia.

Pregunta 2

Contratar a una persona por una ETT le supone menor riesgo a la hora de desvincularla si no responde a sus expectativas que si es contratada directamente.

Si.

Pregunta 3

Las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.

No, el trabajador tiene que ser competente, pero parte del aprendizaje se realiza en los centros.

Pregunta 4

Las ETT sirven para cubrir necesidades de personal en casos de sustitución de bajas de trabajadores o vacaciones de los mismos.

Si.

Pregunta 5.

La ETT descarga de tareas administrativas en la contratación de personal a su empresa.

Si, es muy importante por la alta rotación de personal en ocasiones.

H10. Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.

Pregunta 1.

Las ETT ahorra costes de gestión y de tiempo del departamento de RRHH al no tener que realizar las altas y los contratos de los trabajadores.

Si.

Pregunta 2.

Aumenta la flexibilidad al sustituir el contrato mercantil (Contrato de Puesta Disposición) que realiza con la ETT por el contrato laboral que realizaría usted directamente al trabajador.

Si.

H11. Las ETT Contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

Pregunta 1.

Al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.

Si, es muy importante en nuestro sector.

Pregunta 2.

La ETT es una herramienta para adecuar la oferta de productos o servicios de su empresa a las demandas de su mercado.

Si por la misma causa.

H12 Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

Pregunta 1.

Es la ETT una herramienta válida para dotar de mayor flexibilidad su organización.

Si .

Pregunta 2.

Considera usted que el principal valor añadido que le da una ETT es aumentar la flexibilidad de su empresa.

Si, y es muy importante para nuestra empresa.

H13. Las ETT facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT. adecuada.

Pregunta 1.

La ETT le ayuda a tener siempre la FT adecuada para lograr la eficiencia que requiere su empresa y conseguir mejorar la rentabilidad.

Si, sin ninguna duda.

Pregunta 2

Le ayuda la ETT a mejorar su rentabilidad por aumentar la flexibilidad laboral.

Si.

Pregunta 3

Las ETT son una fuente de captación de personal y selección del mismo que en algunos casos termina convirtiéndose en personal indefinido de la propia empresa. Si, especialmente en aperturas.

Pregunta 4

Las ETT es una herramienta para el crecimiento de su empresa y la adecuación a sus necesidades de personal.

Si.

-Datos de la empresa:

6

Sector financiero



Ficha técnica

Fundación: en 1907 con 5 trabajadores.

Situación actual: tiene 291 trabajadores, repartidos en 110 centros en toda España.

Tiene alta competencia.

Estacionalidad: Demanda mantenida, su mayor carga de trabajo es en primavera.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 10% del total.

Historia y caracterización

Empresa financiera fundada en 1907 con 5 trabajadores.

Es una Entidad de Crédito que se propone dar el mejor servicio y la más amplia oferta de productos financieros a sus socios y clientes. Siendo consciente de que su labor de intermediación financiera se desenvuelve dentro de la economía regional, con cuyo desarrollo se encuentra especialmente comprometida, y a la que aporta valor añadido en la creación de riqueza. Es una Caja abierta a todos los sectores, y a todo tipo de clientes, particulares, empresas e instituciones.

GRUPO FINANCIERO AL QUE PERTENECE

Es miembro copropietario de tres grandes sociedades que forman el Grupo financiero

- BANCO COOPERATIVO ESPAÑOL

Cuyo principal objetivo es contribuir a que las Cajas Asociadas alcancen una posición de mercado relevante, y se beneficien de las ventajas y sinergias competitivas de su asociación al Grupo. Es bróker financiero de las Cajas, diseña productos de última generación financiera y facilita el acceso a mercados internacionales.

- SERVICIOS INFORMÁTICOS

Provee al grupo de un sistema potente de comunicaciones, facilita el teleproceso de toda la red y permite estar en vanguardia en cuanto a hardware y software se refiere.

Es uno de los principales grupos bancarios operantes en España. Cuenta con más de 2.703 oficinas y 9.162 empleados y su gran solidez financiera y patrimonial se plasma en unos activos de más de 59.000 millones de euros y unos fondos propios de más 4.400 millones de euros.

Datos del grupo

La creación del Grupo por parte de las Cajas, les permite ofrecer una gama y un nivel de calidad de productos y servicios de carácter universal, especializado y personalizado gracias a los amplios conocimientos que de sus mercados posee cada Caja. Tienen, un campo de actuación definido para desempeñar su papel de forma diferenciada pero no aislada, porque la cooperación dentro del Grupo permite acceder a ámbitos más amplios. De esta manera, puede prestar los mismos servicios que los bancos y que las cajas de ahorros, manteniendo intacta la vinculación con su ámbito territorial.

El marco institucional que representa el Grupo, así como la estructura empresarial que ha surgido en torno a ella, confirma la consolidación del proceso de concentración más reciente y de mayor envergadura realizado en la banca cooperativa española. El sistema de integración resultante es un modelo de banca federada que permite salvaguardar la autonomía de las Cajas que lo forman, sin tener que renunciar al requisito indispensable de operatividad bancaria y eficiencia empresarial, al tiempo que supera las limitaciones de cada Entidad por su respectiva dimensión individual y el ámbito geográfico de su actividad.

El sistema de banca por el que ha optado el Grupo se caracteriza por su descentralización operativa y por la aplicación del principio de subsidiariedad, desarrollado sobre la base del criterio de independencia jurídica y de decisión de cada miembro.

Porcentaje de Plantilla por ETT:

En torno al 10% del total.

H1. Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

Pregunta 1.

¿Considera que las ETT son una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de una mayor demanda de sus clientes?

Si, especialmente para campañas comerciales que generan aumento de actividad, suplir vacaciones o bajas.

Pregunta 2

Si los trabajadores son contratados a través de una ETT, ¿Se obtiene una garantía de que el rendimiento será el adecuado?

Si, aunque la mayor parte de los trabajadores son proporcionados por nosotros.

Pregunta 3

Las ETT sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado.

Si, y es una herramienta muy válida para adecuarse a ciclos económicos.

H2. Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

Pregunta 1

Las ETT puede suponer una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector.

Si, claramente nos dota de flexibilidad y puede ser una ventaja.

Pregunta 2

Las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.

Si, especialmente en el largo plazo.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Si, nos estamos planteando su uso para seleccionar talento.

H3. Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

Pregunta 1

¿Es la ETT una herramienta válida para ajustarse a los cambios de ciclo económico?

Si, de hecho hemos adaptado su uso según estos ciclos armonizando nuestras necesidades de personal y aportando flexibilidad.

Pregunta 2

Utilizar la ETT como herramienta de flexibilidad proporciona a la empresa una mayor eficiencia ante situaciones de crisis o rápido crecimiento y necesidades del mercado.

Si, claramente.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Si, en este momento nos planteamos usarlo para crecer en estas situaciones.

H4. Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

Pregunta 1

El hecho de que las ETT tengan perfiles de trabajadores garantiza la velocidad de adaptación a las demandas de las empresas.

Si, y nos genera flexibilidad en este sentido.

Pregunta 2

Lo que más se valora de la ETT es la rapidez del servicio con la que buscan los trabajadores de su empresa.

No especialmente (Parte del personal lo facilitamos nosotros).

Pregunta 3

La empresa de trabajo temporal es una ayuda para sustituir bajas de trabajadores.

Si, efectivamente.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.

Si, es una de las razones de su uso.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal es una fuente para captar talento para su organización.

Si, y queremos potenciar su uso en este sentido.

H5. Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

Pregunta 1

Las ETT dotan de mayor flexibilidad a la empresa, al cambiar la relación laboral del trabajador por una relación mercantil con la propia ETT

No necesariamente.

Pregunta 2

¿Le aporta esto un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada?

Si, sin ninguna duda.

Pregunta 3

Lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT

No es lo más importante.

Pregunta 4

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si, y estamos potenciando este uso.

H6. Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

Pregunta 1

Las ETT pueden ser una herramienta para la búsqueda de talento en el mercado que una vez probado por su desempeño la valía, pasan a ser incorporados en la empresa de manera permanente, y contratados directamente por la empresa.

Si, la hemos usado con este objetivo y ha sido una formula exitosa.

Pregunta 2

La contratación de una ETT es una fórmula de acceso a su empresa y de facilitar la incorporación de trabajadores que en un futuro pueden ser contratados directamente por usted.

Si.

Pregunta 3

Basándonos en la experiencia, ¿es la ETT una herramienta para probar trabajadores sin experiencia, valorar su capacidad y poder contar con ellos directamente en su futuro?

Si, lo hemos usado en este sentido con éxito.

Pregunta 4

Las ETT facilitan la contratación de trabajadores por su empresa.

Si, es más ágil.

Pregunta 5

Las ETT facilita la contratación de trabajadores con las mismas condiciones que los trabajadores contratados directamente por la empresa.

Si.

H7. Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

Pregunta 1

Las ETT son una fuente de captación de talento y de mano de obra especializada para su compañía.

Si, estamos potenciando su uso en este sentido.

Pregunta 2

Las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.

Si, sin embargo hasta la fecha la mayor parte de los trabajadores eran aportados por mi empresa.

Pregunta 3

Puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).

Si.

Pregunta 4

Las ETT logran una mayor adecuación del perfil y son una herramienta para conseguir el talento que requiere la organización.

Si, claramente.

Pregunta 5

Lo que más valora de la ETT es la adecuación del perfil a las necesidades de su empresa.

Lo valoro, pero hasta la fecha no es lo más importante ya que gran parte del personal lo facilitaba mi empresa.

Pregunta 6

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

No, pero espero usar esta fórmula en el futuro.

H8. Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

Pregunta 1

Las ETT le ayudan a no incurrir en grandes costos u obstáculos de tipo normativo, para aumentar o disminuir su plantilla.

No, al menos no necesariamente.

Pregunta 2

La contratación a través de las ETT es mucho más fácil por los obstáculos normativos de la legislación actual.

Si y sin duda más ágil.

H9. Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

Pregunta 1

Es más fácil contratar a una persona a través de una ETT que contratarlo directamente. Teniendo en cuenta la selección, formación en su caso y proceso laboral de la contratación, en su parte administrativa que corre directamente por la ETT

Si, y más cómodo y rápido.

Pregunta 2

Contratar a una persona por una ETT le supone menor riesgo a la hora de desvincularla si no responde a sus expectativas que si es contratada directamente.

Si, al menos emocionalmente.

Pregunta 3

Las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.

Podría ser, pero en nuestro caso cedemos el personal nosotros.

Pregunta 4

Las ETT sirven para cubrir necesidades de personal en casos de sustitución de bajas de trabajadores o vacaciones de los mismos.

Si.

Pregunta 5.

La ETT descarga de tareas administrativas en la contratación de personal a su empresa.

Si, es una de nuestras principales causas de uso.

H10. Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.

Pregunta 1.

Las ETT ahorra costes de gestión y de tiempo del departamento de RRHH al no tener que realizar las altas y los contratos de los trabajadores.

Si, rotundamente.

Pregunta 2.

Aumenta la flexibilidad al sustituir el contrato mercantil (Contrato de Puesta Disposición) que realiza con la ETT por el contrato laboral que realizaría usted directamente al trabajador.

Si.

H11. Las ETT Contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

Pregunta 1.

Al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.

Si, de hecho nos ayudan en la estacionalidad del negocio o cambios de ciclo.

Pregunta 2.

La ETT es una herramienta para adecuar la oferta de productos o servicios de su empresa a las demandas de su mercado.

No necesariamente.

H12 Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

Pregunta 1.

Es la ETT una herramienta válida para dotar de mayor flexibilidad su organización.

Si .

Pregunta 2.

Considera usted que el principal valor añadido que le da una ETT es aumentar la flexibilidad de su empresa.

Si, y nos gustaría potenciar su uso en el futuro.

H13. Las ETT facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT. adecuada.

Pregunta 1.

La ETT le ayuda a tener siempre la FT adecuada para lograr la eficiencia que requiere su empresa y conseguir mejorar la rentabilidad.

Si, y creemos que podríamos potenciar más su uso en selección del talento.

Pregunta 2

Le ayuda la ETT a mejorar su rentabilidad por aumentar la flexibilidad laboral.

Si.

Pregunta 3

Las ETT son una fuente de captación de personal y selección del mismo que en algunos casos termina convirtiéndose en personal indefinido de la propia empresa.

Si, hemos usado este método con buenos resultados.

Pregunta 4

Las ETT es una herramienta para el crecimiento de su empresa y la adecuación a sus necesidades de personal.

Si, y queremos seguir utilizándola potenciando este objetivo.

7

Sector de la hostelería y turismo 2



Ficha técnica

Fundación: 2006 como consecuencia de la compra de una empresa con 507 trabajadores. Actualmente superan los 900 trabajadores en la empresa.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 30% del total en España.

Historia y caracterización

Un nuevo estilo de hoteles urbanos, en el corazón de nuestras ciudades, todos de categoría 4 estrellas, conectados con nuestro mundo, diseñados para unir funcionalidad, confort y estilo. Hoteles donde las personas son la prioridad, nuestra

razón de ser. Son hoteles con personalidad propia y en continua adaptación a los nuevos tiempos y a las nuevas tendencias.

La filosofía que va totalmente ligada a la empresa evoca simplicidad, frescura, funcionalidad, nuevas ideas y nuevas energías. Su visión es llegar a ser la compañía hotelera referente de los clientes para disfrutar y preferida por los profesionales para trabajar, liderando el cambio y desarrollando un compromiso social y medioambiental.

De igual modo, nos hemos marcado como misión la de ser la compañía hotelera urbana en la que nuestros clientes y equipos compartan experiencias felices, con estilo fresco y dinámico, logrando una rentabilidad sostenible.

Actualmente ofrece un portafolio de 11 hoteles situados en ciudades clave de España como Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, Córdoba y Oviedo. Desde el lanzamiento de la marca, en 2006, nuestra empresa ha desarrollado procedimientos y herramientas de gestión que la convierten en una de las marcas hoteleras urbanas españolas más dinámicas y con un crecimiento sólido en estos años.

El grupo es propietario de la mayoría de los hoteles de la marca, pero combina ese modelo con arrendamientos y contratos de gestión para otros inversores. Los planes de expansión de la marca contemplan nuevos proyectos en ciudades clave tanto nacionales como internacionales, con prioridad de ciudades de Europa y América.

Valores de la empresa

- Optimismo

Preparados para enfrentarse a las dificultades con buen ánimo y perseverancia, descubriendo lo positivo que tienen las personas y las circunstancias, confiando en sus capacidades y posibilidades. Esfuerzo como símbolo por hacer y por ser felices.

- Proactividad

Tienen que tomar iniciativas, aportar propuestas; deben conocer el impacto de nuestras decisiones y responsabilizarnos de que las cosas sucedan.

- Trabajo en equipo

Creen en el equipo, basado en la participación voluntaria, el compromiso, la colaboración y un orgullo de pertenencia que fomente el compañerismo, el respeto y la solidaridad.

- Aprender y enseñar

Capaces de dar lo mejor de ellos mismos para mostrar el camino a quien lo necesita y ser receptivos escuchando con atención y agradecimiento.

- Orientación a las personas

El principal activo de esta empresa son las personas. En sus hoteles quieren satisfacer las necesidades de sus clientes y empleados.

- Fiabilidad

Somos dignos de confianza y competentes. Hacemos bien nuestro trabajo. Demostramos profesionalidad, ética y transparencia en todas nuestras relaciones.

- Integridad

Elegir la opción justa y correcta, aunque suponga algún coste personal; dispuestos a mantener esta elección, aún en condiciones adversas y ante posibles presiones, tentaciones o dificultades.

- Compromiso

Sorprender a los que se relacionan con la empresa superando sus expectativas, esforzándose e implicándose al máximo en cada momento. El número de trabajadores actuales es 826 repartidos en 11 hoteles. Aunque depende de cada centro tiene una alta estacionalidad en determinadas épocas del año.

Porcentaje de Plantilla por ETT:

En torno al 30% del total en España.

H1. Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

Pregunta 1.

¿Considera que las ETT son una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de una mayor demanda de sus clientes?

Sí y en nuestro sector por la alta estacionalidad es muy importante.

Pregunta 2

Si los trabajadores son contratados a través de una ETT, ¿Se obtiene una garantía de que el rendimiento será el adecuado?

No necesariamente.

Pregunta 3

Las ETT sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado.

Si y esto también es importante para nosotros.

H2. Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

Pregunta 1

Las ETT puede suponer una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector.

En realidad estamos convencidos de que nuestros principales competidores también usan ETT

Pregunta 2

Las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.

Si.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

En nuestro caso si, pero no exclusivamente en la apertura, sino durante todo el funcionamiento de la empresa.

H3. Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

Pregunta 1

¿Es la ETT una herramienta válida para ajustarse a los cambios de ciclo económico?

Sí, es una clara herramienta de flexibilidad en este caso para nosotros y se ha usado especialmente en casos de fuerte crecimiento.

Pregunta 2

Utilizar la ETT como herramienta de flexibilidad proporciona a la empresa una mayor eficiencia ante situaciones de crisis o rápido crecimiento y necesidades del mercado.

Si, y este ha sido también nuestro caso.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

En nuestro caso Se ha producido siempre que se ha tenido la necesidad.

H4. Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

Pregunta 1

El hecho de que las ETT tengan perfiles de trabajadores garantiza la velocidad de adaptación a las demandas de las empresas.

En nuestro caso muy habitualmente nosotros aportamos el personal.

Pregunta 2

Lo que más se valora de la ETT es la rapidez del servicio con la que buscan los trabajadores de su empresa.

Puede serlo pero en nuestro caso no es importante, ya que muchas ocasiones nosotros aportamos los trabajadores.

Pregunta 3

La empresa de trabajo temporal es una ayuda para sustituir bajas de trabajadores.

Si.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.

Si, evidentemente.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal es una fuente para captar talento para su organización.

Puede serlo, e incluso en nuestro caso nos sirve para probar talento en puestos más especializados (cocineros).

H5. Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

Pregunta 1

Las ETT dotan de mayor flexibilidad a la empresa, al cambiar la relación laboral del trabajador por una relación mercantil con la propia ETT

Esta es la principal ventaja del uso de ETT

Pregunta 2

¿Le aporta esto un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada?

Si es muy interesante conocer exactamente el coste de la ETT En nuestro caso esto es muy importante, conocer exactamente el coste de cada hora de trabajo, y poderla adaptar a nuestras necesidades.

Pregunta 3

Lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT

Yo lo valoro mucho.

Pregunta 4

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si evidentemente.

H6. Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

Pregunta 1

Las ETT pueden ser una herramienta para la búsqueda de talento en el mercado que una vez probado por su desempeño la valía, pasan a ser incorporados en la empresa de manera permanente, y contratados directamente por la empresa.

Si, especialmente en algunos perfiles, en otros casos también lo usamos para probar trabajadores que seleccionamos directamente nosotros, pero que queremos probar eventualmente hasta que se incorporan de forma permanente en plantilla una vez comprobada su valía.

Pregunta 2

La contratación de una ETT es una fórmula de acceso a su empresa y de facilitar la incorporación de trabajadores que en un futuro pueden ser contratados directamente por usted.

Efectivamente como acabo de decir.

Pregunta 3

Basándonos en la experiencia, ¿es la ETT una herramienta para probar trabajadores sin experiencia, valorar su capacidad y poder contar con ellos directamente en su futuro?

Sí, sin ninguna duda.

Pregunta 4

Las ETT facilitan la contratación de trabajadores por su empresa.

Si, por facilidad y agilidad (especialmente en el proceso de contratación), para nosotros es inasumible en muchos casos la carga administrativa de la contratación.

Pregunta 5

Las ETT facilita la contratación de trabajadores con las mismas condiciones que los trabajadores contratados directamente por la empresa.

Si.

H7. Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

Pregunta 1

Las ETT son una fuente de captación de talento y de mano de obra especializada para su compañía.

Sí, aunque nosotros facilitamos habitualmente los trabajadores.

Pregunta 2

Las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.

Si , aunque insistimos que muchas veces este personal es aportado por nosotros.

Pregunta 3

Puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).

No especialmente.

Pregunta 4

Las ETT logran una mayor adecuación del perfil y son una herramienta para conseguir el talento que requiere la organización.

Puede serlo.

Pregunta 5

Lo que más valora de la ETT es la adecuación del perfil a las necesidades de su empresa.

Lo valoro mucho, y me gustaría estar más seguro en este sentido y poder delegar la selección. Naturalmente el trato con el interlocutor también es muy importante.

Pregunta 6

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si

H8. Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

Pregunta 1

Las ETT le ayudan a no incurrir en grandes costos u obstáculos de tipo normativo, para aumentar o disminuir su plantilla.

Sí, obviamente sí. En nuestro caso es importante por la estacionalidad del negocio.

Pregunta 2

La contratación a través de las ETT es mucho más fácil por los obstáculos normativos de la legislación actual.

Si.

H9. Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

Pregunta 1

Es más fácil contratar a una persona a través de una ETT que contratarlo directamente. Teniendo en cuenta la selección, formación en su caso y proceso laboral de la contratación, en su parte administrativa que corre directamente por la ETT

Si en nuestro caso.

Pregunta 2

Contratar a una persona por una ETT le supone menor riesgo a la hora de desvincularla si no responde a sus expectativas que si es contratada directamente.

Esto es uno de los principales valores para nosotros de su servicio.

Pregunta 3

Las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.

No necesariamente.

Pregunta 4

Las ETT sirven para cubrir necesidades de personal en casos de sustitución de bajas de trabajadores o vacaciones de los mismos.

Si.

Pregunta 5.

La ETT descarga de tareas administrativas en la contratación de personal a su empresa.

Sí, evidentemente.

H10. Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.

Pregunta 1.

Las ETT ahorra costes de gestión y de tiempo del departamento de RRHH al no tener que realizar las altas y los contratos de los trabajadores.

Ahorra tiempo y el tiempo es dinero.

Pregunta 2.

Aumenta la flexibilidad al sustituir el contrato mercantil (Contrato de Puesta Disposición) que realiza con la ETT por el contrato laboral que realizaría usted directamente al trabajador.

Si.

H11. Las ETT Contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

Pregunta 1.

Al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.

Si.

Pregunta 2.

La ETT es una herramienta para adecuar la oferta de productos o servicios de su empresa a las demandas de su mercado.

Si claramente.

H12 Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

Pregunta 1.

Es la ETT una herramienta válida para dotar de mayor flexibilidad su organización.

Si .

Pregunta 2.

Considera usted que el principal valor añadido que le da una ETT es aumentar la flexibilidad de su empresa.

Si, sin duda.

H13. Las ETT facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT. adecuada.

Pregunta 1.

La ETT le ayuda a tener siempre la FT adecuada para lograr la eficiencia que requiere su empresa y conseguir mejorar la rentabilidad.

Si, especialmente por los continuos cambios en la demanda de trabajadores como consecuencia de la estacionalidad de nuestro negocio.

Pregunta 2

Le ayuda la ETT a mejorar su rentabilidad por aumentar la flexibilidad laboral.

Si.

Pregunta 3

Las ETT son una fuente de captación de personal y selección del mismo que en algunos casos termina convirtiéndose en personal indefinido de la propia empresa.

Si puede serlo.

Pregunta 4

Las ETT es una herramienta para el crecimiento de su empresa y la adecuación a sus necesidades de personal.

Si.

-Datos de la empresa:

8



Sector del Marketing y Servicio al cliente en empresas relacionadas con el turismo.

Ficha técnica

Fundación: en 1907 con 5 trabajadores.

Situación actual: En su filial española dan empleo a 120 trabajadores y su porcentaje de ETT es un 15% (en años anteriores han tenido el 50% de la plantilla por ETT).

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 15% del total.

Historia y caracterización

La industria de la hostelería y el turismo tiene su razón de ser en dar la mejor experiencia de cliente posible, y manifiesta que “nos encanta poder ayudar a que nuestros clientes, hoteles y agencias de viaje, puedan hacer realidad este objetivo. “Es algo que llevamos en la sangre”, y les diferencia con respecto a su competencia”.

En el año 2014 comienzan un proceso de expansión internacional comprando su filial española.

Todo el personal es bilingüe, estableciendo el inglés como idioma oficial de la empresa, si bien es valorable un segundo o tercer idioma en la compañía.

La nueva empresa surgió porque vio una oportunidad de prestar mejor servicio a sus clientes con una escala global. Trabajan con hoteles y agencias de viaje, generando información y confianza en sus relaciones, ayudando a establecer costes de agentes, agencias de viajes y hoteles.

Tienen el honor de dar servicio a más de 60.000 hoteles y a más de 200.000 agencias de viaje en más de 160 países. Actualmente tienen centros en EEUU, Noruega y España.

Exigen a todos sus colaboradores:

1. Generar confianza

Con una actitud empática, orientada hacia el cliente, de forma que entienda que estamos dispuestos a ayudarlo.

2. Separar el problema de las personas, teniendo en cuenta las tres categorías de la relación:

Percepción

Tomar consciencia de las diferentes percepciones, reconociendo el punto de vista de la otra parte, aunque no estemos de acuerdo. No culpar a los otros, por ver las cosas de forma diferente.

Emoción

Debemos reconocer y entender las emociones de las partes, permitiendo al cliente dejar escapar la tensión. Es muy importante el autocontrol emocional, evitando reacciones como contraatacar o la sumisión. Debemos potenciar la asertividad.

Comunicación

La negociación es un proceso de comunicación bilateral, con el propósito de llegar a una decisión conjunta. Deben evitarse los monólogos, la ausencia de escucha activa y los malos entendidos.

3. Búsqueda de los intereses que hay tras las posiciones

En muchas negociaciones es posible encontrarse varios intereses compartidos que les facilitarán avanzar hacia la consecución de un buen fin. En ocasiones, estamos tan preocupados por nuestros intereses que prestamos poca atención a los de los demás. Debemos ser capaces de descubrir los intereses de los clientes y plantear sus servicios y propuestas, como respuesta a la necesidad de los hoteles y empresas que representan.

4. Generar el máximo número de opciones

Ampliar opciones en lugar de buscar soluciones únicas, introduciendo distintas variables. Se puede facilitar la toma de decisiones del cliente, de este modo, lograremos que su elección sea su idea.

5. Negociar basándose en criterios objetivos

Un criterio es una norma objetiva, independiente de las dos partes, para valorar y escoger entre las distintas opciones. No se debe ceder ante la presión, solo ante la razón.

6. Buscar la mejor alternativa posible al acuerdo.

También sirve como un plan alternativo para compararlo con cualquier aspecto que se proponga.

Porcentaje de Plantilla por ETT:

En torno al 15% del total en España.

H1. Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

Pregunta 1.

¿Considera que las ETT son una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de una mayor demanda de sus clientes?

Sí, siempre.

Pregunta 2

Si los trabajadores son contratados a través de una ETT, ¿Se obtiene una garantía de que el rendimiento será el adecuado?

No, en todas las ocasiones.

Pregunta 3

Las ETT sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado.

Si y está demostrado.

H2. Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

Pregunta 1

Las ETT puede suponer una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector.

Si, sin ninguna duda. Por aportar flexibilidad y rapidez. En nuestro caso además ha sido una herramienta para la búsqueda de perfiles con alto nivel de idiomas.

Pregunta 2

Las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.

Si, claramente por un aumento de la flexibilidad.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Para nosotros ha sido una herramienta indispensable, por la búsqueda de personal especializado con alto nivel de idiomas.

H3. Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

Pregunta 1

¿Es la ETT una herramienta válida para ajustarse a los cambios de ciclo económico?

Si, en nuestro caso ha sido más usada en etapas de crecimiento.

Pregunta 2

Utilizar la ETT como herramienta de flexibilidad proporciona a la empresa una mayor eficiencia ante situaciones de crisis o rápido crecimiento y necesidades del mercado.

Si, en el pasado ha sido uno de los motivos por los que la hemos usado más.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Si, especialmente por la complejidad de encontrar perfiles bilingües.

H4. Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

Pregunta 1

El hecho de que las ETT tengan perfiles de trabajadores garantiza la velocidad de adaptación a las demandas de las empresas.

No siempre, aunque podría ser.

Pregunta 2

Lo que más se valora de la ETT es la rapidez del servicio con la que buscan los trabajadores de su empresa.

Depende, la rapidez es importante pero también lo es la adecuación al puesto y el perfil.

Pregunta 3

La empresa de trabajo temporal es una ayuda para sustituir bajas de trabajadores.

Si y se ha utilizado por esta causa.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.

Si, naturalmente.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal es una fuente para captar talento para su organización.

Si, especialmente por la complejidad de encontrar ciertos perfiles. (Idiomas)

H5. Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

Pregunta 1

Las ETT dotan de mayor flexibilidad a la empresa, al cambiar la relación laboral del trabajador por una relación mercantil con la propia ETT

Si y este era el motivo principal de su uso en el pasado, ahora la utilizamos más como fuente de captación de candidatos y periodo de prueba de los mismos.

Pregunta 2

¿Le aporta esto un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada?

Si, si bien no necesariamente determina en nuestro caso su uso.

Pregunta 3

Lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT

Se valora mucho.

Pregunta 4

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si necesariamente.

H6. Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

Pregunta 1

Las ETT pueden ser una herramienta para la búsqueda de talento en el mercado que una vez probado por su desempeño la valía, pasan a ser incorporados en la empresa de manera permanente, y contratados directamente por la empresa.

Esta es la causa exacta para la que la usamos en este momento.

Pregunta 2

La contratación de una ETT es una fórmula de acceso a su empresa y de facilitar la incorporación de trabajadores que en un futuro pueden ser contratados directamente por usted.

Afirmativo, en nuestro caso es lo habitual.

Pregunta 3

Basándonos en la experiencia, ¿es la ETT una herramienta para probar trabajadores sin experiencia, valorar su capacidad y poder contar con ellos directamente en su futuro?

Efectivamente, especialmente con algunos perfiles que son difíciles de encontrar en el mercado laboral.

Pregunta 4

Las ETT facilitan la contratación de trabajadores por su empresa.

Si sin ninguna duda.

Pregunta 5

Las ETT facilita la contratación de trabajadores con las mismas condiciones que los trabajadores contratados directamente por la empresa.

Si.

H7. Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

Pregunta 1

Las ETT son una fuente de captación de talento y de mano de obra especializada para su compañía.

Si, además en ciertos perfiles se han convertido en una herramienta imprescindible en este sentido.

Pregunta 2

Las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.

Si en nuestro caso es muy importante por la complejidad de algunas búsquedas por la cualificación del perfil.

Pregunta 3

Puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).

Si, pero es muy importante las pruebas y procesos que utilice la ETT en el proceso de selección.

Pregunta 4

Las ETT logran una mayor adecuación del perfil y son una herramienta para conseguir el talento que requiere la organización.

Si, claramente.

Pregunta 5

Lo que más valora de la ETT es la adecuación del perfil a las necesidades de su empresa.

Por supuesto.

Pregunta 6

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si

H8. Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

Pregunta 1

Las ETT le ayudan a no incurrir en grandes costos u obstáculos de tipo normativo, para aumentar o disminuir su plantilla.

No necesariamente.

Pregunta 2

La contratación a través de las ETT es mucho más fácil por los obstáculos normativos de la legislación actual.

Puede ser, pero no es la razón de nuestro uso.

H9. Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

Pregunta 1

Es más fácil contratar a una persona a través de una ETT que contratarlo directamente. Teniendo en cuenta la selección, formación en su caso y proceso laboral de la contratación, en su parte administrativa que corre directamente por la ETT

Si rotundamente.

Pregunta 2

Contratar a una persona por una ETT le supone menor riesgo a la hora de desvincularla si no responde a sus expectativas que si es contratada directamente.
Si, y eso es una realidad.

Pregunta 3

Las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.

Puede ser, pero no necesariamente en nuestro caso determina su uso.

Pregunta 4

Las ETT sirven para cubrir necesidades de personal en casos de sustitución de bajas de trabajadores o vacaciones de los mismos.

Si.

Pregunta 5.

La ETT descarga de tareas administrativas en la contratación de personal a su empresa.

Si, sin duda.

H10. Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.

Pregunta 1.

Las ETT ahorra costes de gestión y de tiempo del departamento de RRHH al no tener que realizar las altas y los contratos de los trabajadores.

Si claro, y esto es una ventaja.

Pregunta 2.

Aumenta la flexibilidad al sustituir el contrato mercantil (Contrato de Puesta Disposición) que realiza con la ETT por el contrato laboral que realizaría usted directamente al trabajador.

En este caso no aplica.

H11. Las ETT Contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

Pregunta 1.

Al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.

Si, si bien en nuestro caso la demanda es continua, y no notamos puntas de trabajo o estacionalidad.

Pregunta 2.

La ETT es una herramienta para adecuar la oferta de productos o servicios de su empresa a las demandas de su mercado.

Si claramente.

H12 Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

Pregunta 1.

Es la ETT una herramienta válida para dotar de mayor flexibilidad su organización.
Si .

Pregunta 2.

Considera usted que el principal valor añadido que le da una ETT es aumentar la flexibilidad de su empresa.

Si, y esto es muy importante para nosotros.

H13. Las ETT facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT. adecuada.

Pregunta 1.

La ETT le ayuda a tener siempre la FT adecuada para lograr la eficiencia que requiere su empresa y conseguir mejorar la rentabilidad.

Si, sin ninguna duda.

Pregunta 2

Le ayuda la ETT a mejorar su rentabilidad por aumentar la flexibilidad laboral.

Si.

Pregunta 3

Las ETT son una fuente de captación de personal y selección del mismo que en algunos casos termina convirtiéndose en personal indefinido de la propia empresa.

Si, en nuestro caso es habitual, ya que como hemos indicado nos cuesta encontrar personal con alto nivel de idiomas, y es nuestra principal fuente de captación.

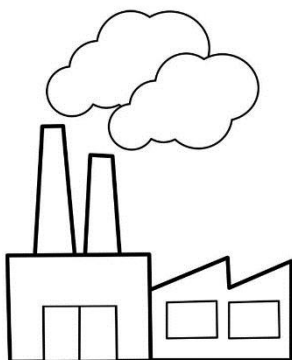
Pregunta 4

Las ETT es una herramienta para el crecimiento de su empresa y la adecuación a sus necesidades de personal.

Si, y esto ha provocado hace unos años que gran parte de nuestra plantilla estuviera contratada por ETT, hasta que finalmente se ha incorporado directamente a la empresa.

-9

Sector industria



Ficha técnica

Fundación: en 1892 con 1 trabajador.

Situación actual: 21.900 trabajadores, repartidos en 129 centros en todo el mundo.

Tiene alta competencia.

Estacionalidad: Demanda estacional, mucho más alta en verano si bien la actividad se mantiene todo el año.

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 30% del total en España.

Historia y caracterización

Empresa multinacional fundada en 1892 con 1 sólo trabajador que tuvo la brillante idea de empaquetar líquidos. En 1898 empieza su proceso de automatización produciendo 24 unidades por minuto y teniendo una temprana expansión en 1906 abarcando EEUU, Europa, Sudamérica y Asia Pacífico.

En 1919 se adapta rápidamente a los cambios normativos e incorpora los refrescos a su producción.

Sus ventas alcanzan los 11 millones de dólares e integra un sustituto del corcho natural en 1927.

En 1936 adquiere otra empresa del sector y empieza a producir con estaño entrando en el negocio de las latas.

De 1941 a 1945 cambia su producción a productos de guerra, hasta 1952 cuando entra en el mercado de los alimentos, cuidado personal, hogar y otros.

En 1968 introduce el plástico en sus materiales de envasado.

A partir de 1972 su potencia financiera le permite la compra de otras empresas del sector y un fuerte crecimiento a nivel internacional. Su estrategia está basada en la permanente innovación (desde 1984 introduce Pet/metall) liderando continuos cambios y evolución en sus productos.

En 2014 compra su principal competidor de origen español mejorando su posición a nivel regional y mundial.

Datos del grupo

Su continuo crecimiento y proceso de adquisiciones le lleva de 1900 millones de dólares en 1989 a más de 8000 millones en 1997. Sus cuatro pilares son los mismos que instauró su fundador hace ya 125 años: Curiosidad, innovación, calidad y sostenibilidad.

En los últimos 125 años, la compañía se ha convertido en una empresa global fuerte con operaciones tanto en mercados establecidos como emergentes. Ha construido una cartera diversificada de tecnología de envasado de metal que sirve los mercados de bebidas, alimentos, cuidado personal, hogar y lujo.

Porcentaje de Plantilla por ETT:

En torno al 30% del total en España.

H1. Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

Pregunta 1.

¿Considera que las ETT son una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de una mayor demanda de sus clientes?

Absolutamente, afirmativo.

Pregunta 2

Si los trabajadores son contratados a través de una ETT, ¿Se obtiene una garantía de que el rendimiento será el adecuado?

Si sin ninguna duda.

Pregunta 3

Las ETT sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado.

Por supuesto

H2. Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

Pregunta 1

Las ETT puede suponer una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector.

Siempre, por flexibilidad y ahorro de costes. Supone una gran ventaja competitiva especialmente porque te permite tener una plantilla flotante disponible para la producción, externa a tu plantilla interna lo que aporta flexibilidad, eficacia, eficiencia y rentabilidad.

Pregunta 2

Las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.

Si, además cada día este sector ajusta mucho más sus márgenes. Esto hace que la correlación entre el servicio que prestan y su precio hace muy rentable su uso en el medio plazo.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

En nuestros centros como somos un negocio muy específico se usa en este sentido para la búsqueda de perfiles básicos (sin mucha cualificación).

H3. Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

Pregunta 1

¿Es la ETT una herramienta válida para ajustarse a los cambios de ciclo económico?

Evidentemente si.

Pregunta 2

Utilizar la ETT como herramienta de flexibilidad proporciona a la empresa una mayor eficiencia ante situaciones de crisis o rápido crecimiento y necesidades del mercado.

Ante cualquier contingencia, la rapidez y flexibilidad que te aporta la hacen una herramienta imprescindible en este sentido.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Sí, pero exclusivamente en perfiles de baja cualificación.

H4. Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

Pregunta 1

El hecho de que las ETT tengan perfiles de trabajadores garantiza la velocidad de adaptación a las demandas de las empresas.

Si por supuesto.

Pregunta 2

Lo que más se valora de la ETT es la rapidez del servicio con la que buscan los trabajadores de su empresa.

La respuesta inmediata y tener al trabajador adecuado.

Pregunta 3

La empresa de trabajo temporal es una ayuda para sustituir bajas de trabajadores.

Si y se usa habitualmente en este sentido.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.

Si y también la usamos por esta causa.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal es una fuente para captar talento para su organización.

Si pero en perfiles bajos.

H5. Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

Pregunta 1

Las ETT dotan de mayor flexibilidad a la empresa, al cambiar la relación laboral del trabajador por una relación mercantil con la propia ETT

No estoy muy seguro de este tema, prefiero no definirme.

Pregunta 2

¿Le aporta esto un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada?

Si, ya que sé exactamente cuánto me cuesta la hora trabajada por cada trabajador. (La empresa de trabajo temporal sólo factura las horas efectivamente trabajadas y firmadas en un parte de horas).

Pregunta 3

Lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT

Si porque esto determina por la respuesta y profesionalidad minimizar los errores.

Pregunta 4

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si necesariamente.

H6. Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

Pregunta 1

Las ETT pueden ser una herramienta para la búsqueda de talento en el mercado que una vez probado por su desempeño la valía, pasan a ser incorporados en la empresa de manera permanente, y contratados directamente por la empresa.

Si, haciendo una diferenciación entre perfiles de baja y alta cualificación.

Pregunta 2

La contratación de una ETT es una fórmula de acceso a su empresa y de facilitar la incorporación de trabajadores que en un futuro pueden ser contratados directamente por usted.

Si hay vacantes claramente si, la ETT ha sido vivero para incorporación de buenos profesionales que hoy están incorporados directamente en la empresa.

Pregunta 3

Basándonos en la experiencia, ¿es la ETT una herramienta para probar trabajadores sin experiencia, valorar su capacidad y poder contar con ellos directamente en su futuro?

Si.

Pregunta 4

Las ETT facilitan la contratación de trabajadores por su empresa.

Aumentan su empleabilidad, en el sentido de que facilita su posterior incorporación en plantilla. Acreditan sus habilidades y competencias para el puesto.

Pregunta 5

Las ETT facilita la contratación de trabajadores con las mismas condiciones que los trabajadores contratados directamente por la empresa.

Si.

H7. Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

Pregunta 1

Las ETT son una fuente de captación de talento y de mano de obra especializada para su compañía.

Si, concretamente en perfiles bajos. Para nosotros es muy importante el coste de aprendizaje de los trabajadores a determinadas máquinas y componentes, por ello cuando un trabajador acredita destreza y productividad y aprende a usar estos elementos se hace muy valioso para nuestra compañía. Formar a una persona en un sector muy tecnológico es extremadamente caro.

Pregunta 2

Las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.

Si en el sentido de aportar la persona adecuada con el perfil y la experiencia requerida para el puesto que se necesita. Teniendo en cuenta que siempre entran en categorías básicas de la organización. Sin embargo lo que más valoramos muchas veces es la actitud.

Pregunta 3

Puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).

Moralmente sí. Las personas en estructura son más difíciles de desvincular.

Pregunta 4

Las ETT logran una mayor adecuación del perfil y son una herramienta para conseguir el talento que requiere la organización.

Si, en perfiles bajos.

Pregunta 5

Lo que más valora de la ETT es la adecuación del perfil a las necesidades de su empresa.

Sin duda y la rapidez de respuesta.

Pregunta 6

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si

H8. Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

Pregunta 1

Las ETT le ayudan a no incurrir en grandes costos u obstáculos de tipo normativo, para aumentar o disminuir su plantilla.

Si.

Pregunta 2

La contratación a través de las ETT es mucho más fácil por los obstáculos normativos de la legislación actual.

Si

H9. Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

Pregunta 1

Es más fácil contratar a una persona a través de una ETT que contratarlo directamente. Teniendo en cuenta la selección, formación en su caso y proceso laboral de la contratación, en su parte administrativa que corre directamente por la ETT

Sin duda esto cae por su propio peso, la descarga de tareas en los departamentos de recursos humanos en este sentido es brutal. Por esto limitar su uso me parecería una locura.

Pregunta 2

Contratar a una persona por una ETT le supone menor riesgo a la hora de desvincularla si no responde a sus expectativas que si es contratada directamente.

Si.

Pregunta 3

Las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.

Podría ser.

Pregunta 4

Las ETT sirven para cubrir necesidades de personal en casos de sustitución de bajas de trabajadores o vacaciones de los mismos.

Si.

Pregunta 5.

La ETT descarga de tareas administrativas en la contratación de personal a su empresa.

Si,

H10. Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.

Pregunta 1.

Las ETT ahorra costes de gestión y de tiempo del departamento de RRHH al no tener que realizar las altas y los contratos de los trabajadores.

Si.

Pregunta 2.

Aumenta la flexibilidad al sustituir el contrato mercantil (Contrato de Puesta Disposición) que realiza con la ETT por el contrato laboral que realizaría usted directamente al trabajador.

Si.

H11. Las ETT Contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

Pregunta 1.

Al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.

Si, aunque no está asociado a producción, sino generalmente a cubrir vacaciones y otras situaciones sociales (bajas o sustituciones)

Pregunta 2.

La ETT es una herramienta para adecuar la oferta de productos o servicios de su empresa a las demandas de su mercado.

Si evidentemente.

H12 Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

Pregunta 1.

Es la ETT una herramienta válida para dotar de mayor flexibilidad su organización.

Si .

Pregunta 2.

Considera usted que el principal valor añadido que le da una ETT es aumentar la flexibilidad de su empresa.

Si, y esto nos aporta rentabilidad en el largo plazo.

H13. Las ETT facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT. adecuada.

Pregunta 1.

La ETT le ayuda a tener siempre la FT adecuada para lograr la eficiencia que requiere su empresa y conseguir mejorar la rentabilidad.

Si, es una ayuda.

Pregunta 2

Le ayuda la ETT a mejorar su rentabilidad por aumentar la flexibilidad laboral.

Si.

Pregunta 3

Las ETT son una fuente de captación de personal y selección del mismo que en algunos casos termina convirtiéndose en personal indefinido de la propia empresa.

Si, esto es así.

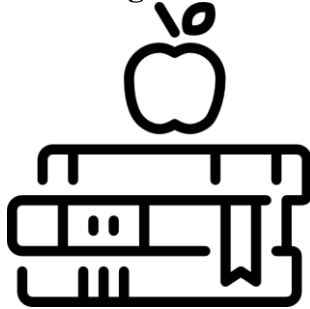
Pregunta 4

Las ETT es una herramienta para el crecimiento de su empresa y la adecuación a sus necesidades de personal.

Si.

-10

Sector agroalimentario 2



Fundación: en 1977 con 14 trabajadores.

Situación actual: 540 trabajadores repartidos en 4 centros.

Estacionalidad: Demanda estacional, desde septiembre a marzo

Porcentaje de Plantilla por ETT: En torno al 17% del total en España.

Historia y caracterización

Establecida en Andalucía desde 1977 como una cooperativa de segundo grado, la empresa es uno de los mayores productores, envasador y exportador del sector en el mundo.

Constituida sobre una organización de cooperativas agrarias, controla cada una de las etapas del proceso de elaboración: desde el cultivo y la cosecha a la elaboración, distribución y comercialización del producto terminado, lo que garantiza una rigurosa trazabilidad y un mayor control de calidad en todas las fases de la cadena de producción, desde el origen hasta el destino final.

Actualmente, integra 10 cooperativas y a más de 3.500 agricultores asociados, llegando a alcanzar una producción anual de más de 65.000 toneladas de producto y exportando a más de 75 países alrededor del mundo.

Valores de la empresa

Misión

- Contribuir al crecimiento sostenible de nuestros agricultores garantizando la comercialización de sus productos por todo el mundo. Garantizar a los agricultores que su producción anual será comercializada a un precio justo que garantice el futuro para las siguientes generaciones.
- Aportar valor a sus clientes con productos saludables obteniendo una rentabilidad óptima.
- Promover el desarrollo personal y profesional de sus empleados y favorecer el progreso socio-económico de la comarca.

Visión

- Visión externa: Fortalecer su posicionamiento de liderazgo en el sector, con el objeto de convertirse en el primer referente mundial dentro de su sector.
- Visión interna: Construir una organización con una verdadera cultura orientada a la innovación en procesos y productos, que favorezca la gestión

de forma integral de nuestra cadena de valor y con un reconocimiento de empresa a nivel nacional que aporte un prestigio acorde con el posicionamiento de la empresa en el mundo.

Valores

- Orientación al cliente: Vocación de servicio para cubrir las necesidades de los clientes en una relación de plena confianza y desarrollo constante.
- Identidad: Sentimos sus raíces y expresarlas con orgullo.
- Integridad: Hacer lo que dicen, creer en su potencial, en nuestro producto y en ellos mismos.
- Sostenibilidad: Crecen en un equilibrio respetuoso con el entorno, las personas y los recursos.

H1. Las ETT responden a la flexibilización suministrando la oferta de FT en los momentos de demanda, generando condiciones que garantizan el rendimiento de la misma.

Pregunta 1.

¿Considera que las ETT son una herramienta para facilitar trabajadores en momentos puntuales de una mayor demanda de sus clientes?

Si, además en nuestro caso la producción está completamente supeditada al año agronómico y la producción de aceitunas (este último año ha sido muy malo), esto provoca que tengamos la necesidad de flexibilidad y poder ajustar recursos. De igual manera si la campaña es muy buena, siempre nos cuidamos de no sobredimensionar excesivamente la plantilla (usando el recurso de la ETT) para estar preparado ante estos cambios de necesidad. Por supuesto las fluctuaciones de mercado y demanda por la situación de nuestros competidores en otros mercados que se ven afectados por estas mismas circunstancias, también nos afectan indirectamente a nosotros. Ya que aunque España es el primer productor mundial, existen otros países que también son productores y si su campaña es mala, afecta a nuestra demanda.

Pregunta 2

Si los trabajadores son contratados a través de una ETT, ¿Se obtiene una garantía de que el rendimiento será el adecuado?

Si, en mi opinión la eventualidad de la contratación genera un plus de compromiso, especialmente porque muchos trabajadores que acreditan su valía terminan siendo incorporados en plantilla de manera indefinida. Por otro lado la ETT es la primera interesada en enviar trabajadores adecuados y competentes para validar su servicio.

Pregunta 3

Las ETT sirven para armonizar necesidades coyunturales de mano de obra por la demanda global del mercado.

Si, como acabo de comentar dependemos de la producción del mercado mundial de aceitunas de los países productores y de una demanda creciente en su consumo global.

H2. Las ETT responden a los cambios de la nueva competencia equilibrando los altibajos de los márgenes de beneficio en las empresas.

Pregunta 1

Las ETT puede suponer una ventaja competitiva frente a sus competidores del sector.

Si, aunque la mayor parte de las empresas del sector usan esta herramienta .

Pregunta 2

Las ETT adecúan sus necesidades productivas a la demanda mejorando su margen de beneficio.

Podría ser, en el sentido de que aportan flexibilidad a la organización.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Podría serlo, aunque no la hemos usado especialmente en este sentido.

H3. Las ETT garantizan la eficiencia y la capacidad de las empresas a acondicionarse a los cambios económicos.

Pregunta 1

¿Es la ETT una herramienta válida para ajustarse a los cambios de ciclo económico?

Si, y si los cambios coyunturales de la demanda se convierten en una tendencia por cambio de ciclo, usar ETT aporta flexibilidad y capacidad de adaptación para la supervivencia de la compañía.

Pregunta 2

Utilizar la ETT como herramienta de flexibilidad proporciona a la empresa una mayor eficiencia ante situaciones de crisis o rápido crecimiento y necesidades del mercado.

Si, además en el caso de crecimiento son una fuente de captación de talento de forma eficiente y rápida.

Pregunta 3

La ETT es una herramienta en la apertura de nuevos centros de su empresa para la captación de personal.

Efectivamente puede serlo.

H4. Las ETT permiten acelerar la adecuación a los cambios necesarios de la empresa.

Pregunta 1

El hecho de que las ETT tengan perfiles de trabajadores garantiza la velocidad de adaptación a las demandas de las empresas.

Aporta trabajadores y para nosotros la flexibilidad e inmediatez, para adecuar nuestra fuerza de trabajo a las necesidades de la empresa es una ventaja para contratar ETT por esta causa.

Pregunta 2

Lo que más se valora de la ETT es la rapidez del servicio con la que buscan los trabajadores de su empresa.

Es un valor, pero no especialmente lo que más valoramos.

Pregunta 3

La empresa de trabajo temporal es una ayuda para sustituir bajas de trabajadores.

Efectivamente, Sí.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal sirve para suplir vacaciones de los trabajadores en plantilla.

Puede serlo, pero no es la principal causa en nuestro caso de su consumo.

Pregunta 4

La empresa de trabajo temporal es una fuente para captar talento para su organización.

Si, de hecho así ocurre en la actualidad, pudiendo demostrar durante su contratación la valía de los trabajadores puestos a disposición para incorporarse de manera permanente en la empresa.

H5. Las ETT Simplifican la gestión de la contratación de la empresa al sustituir la contratación temporal directa.

Pregunta 1

Las ETT dotan de mayor flexibilidad a la empresa, al cambiar la relación laboral del trabajador por una relación mercantil con la propia ETT

Si y esto también aporta flexibilidad.

Pregunta 2

¿Le aporta esto un valor añadido al convertir un coste variable por sus trabajadores (absentismo) por un coste determinado de hora efectivamente trabajada?

Si, en nuestro caso al tener un proceso de producción esto también es importante.

Pregunta 3

Lo que más valora de la ETT es la interlocución con el personal de la ETT

No especialmente..

Pregunta 4

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Puede serlo, pero en ocasiones nosotros mismos aportamos el personal.

H6. Las ETT Pueden ser un freno a la precarización del empleo.

Pregunta 1

Las ETT pueden ser una herramienta para la búsqueda de talento en el mercado que una vez probado por su desempeño la valía, pasan a ser incorporados en la empresa de manera permanente, y contratados directamente por la empresa.

Si, así ha ocurrido en realidad en muchas ocasiones.

Pregunta 2

La contratación de una ETT es una fórmula de acceso a su empresa y de facilitar la incorporación de trabajadores que en un futuro pueden ser contratados directamente por usted.

Si, efectivamente lo hemos hecho en varias ocasiones.

Pregunta 3

Basándonos en la experiencia, ¿es la ETT una herramienta para probar trabajadores sin experiencia, valorar su capacidad y poder contar con ellos directamente en su futuro?

Si, en este sentido aumenta la empleabilidad de algunos trabajadores.

Pregunta 4

Las ETT facilitan la contratación de trabajadores por su empresa.

Definitivamente si, hace más sencilla su contratación y elimina algunos riesgos.

Pregunta 5

Las ETT facilita la contratación de trabajadores con las mismas condiciones que los trabajadores contratados directamente por la empresa.

Si.

H7. Las ETT suplen la necesidad de capacitación interna de los trabajadores.

Pregunta 1

Las ETT son una fuente de captación de talento y de mano de obra especializada para su compañía.

Si, eventualmente puede aportar trabajadores más especializados.

Pregunta 2

Las ETT le tienen que aportar personal cualificado para realizar las tareas encomendadas.

Tienen que aportar personal adecuado. La mayor parte de las contrataciones contratamos mano de obra no cualificada (aunque pueden existir excepciones), esto no quita que las personas deban ser competentes para el puesto.

Pregunta 3

Puede ser más fácil medir la eficiencia y la productividad de los trabajadores que contrata a través de una ETT que los contratados directamente. (Dado que si no le gusta el trabajador el despido corre por cuenta de la ETT al ser la relación laboral directa de la misma).

No necesariamente.

Pregunta 4

Las ETT logran una mayor adecuación del perfil y son una herramienta para conseguir el talento que requiere la organización.

Puede serlo, aunque no percibo gran diferencia. El gran valor que me aportan es la flexibilidad.

Pregunta 5

Lo que más valora de la ETT es la adecuación del perfil a las necesidades de su empresa.

Es importante, pero lo que más valoro es la flexibilidad, y poder comprobar la valía del trabajador antes de incorporarlo en plantilla directamente.

Pregunta 6

La ETT es un complemento a la selección del personal en su empresa.

Si, con el valor añadido de poder comprobar la valía del trabajador antes de contratarlo directamente.

H8. Las ETT no intervienen en la flexibilidad cuantitativa interna.

Pregunta 1

Las ETT le ayudan a no incurrir en grandes costos u obstáculos de tipo normativo, para aumentar o disminuir su plantilla.

Si, y esto es muy importante para nosotros.

Pregunta 2

La contratación a través de las ETT es mucho más fácil por los obstáculos normativos de la legislación actual.

Si, esto aporta flexibilidad. Evita aumentar la plantilla de fijos discontinuos en un mercado de gran estacionalidad y grandes altibajos de necesidades de personal.

H9. Las ETT agilizan el proceso de contratación ante las necesidades de la empresa.

Pregunta 1

Es más fácil contratar a una persona a través de una ETT que contratarlo directamente. Teniendo en cuenta la selección, formación en su caso y proceso laboral de la contratación, en su parte administrativa que corre directamente por la ETT

El factor influyente es el plus de flexibilidad.

Pregunta 2

Contratar a una persona por una ETT le supone menor riesgo a la hora de desvincularla si no responde a sus expectativas que si es contratada directamente.

Si.

Pregunta 3

Las ETT logran reducir el periodo de aprendizaje de los trabajadores puestos a disposición, por la adecuación del perfil a los requisitos del puesto.

No debería, pero lógicamente exigimos a la ETT una buena adecuación de los trabajadores.

Pregunta 4

Las ETT sirven para cubrir necesidades de personal en casos de sustitución de bajas de trabajadores o vacaciones de los mismos.

Si.

Pregunta 5.

La ETT descarga de tareas administrativas en la contratación de personal a su empresa.

Si, sin duda.

H10. Las ETT potencian la flexibilidad a través de la sustitución del contrato de trabajo, por el contrato comercial.

Pregunta 1.

Las ETT ahorra costes de gestión y de tiempo del departamento de RRHH al no tener que realizar las altas y los contratos de los trabajadores.

Si por supuesto.

Pregunta 2.

Aumenta la flexibilidad al sustituir el contrato mercantil (Contrato de Puesta Disposición) que realiza con la ETT por el contrato laboral que realizaría usted directamente al trabajador.

Yo creo que esto es lo más importante. Aumenta la flexibilidad.

H11. Las ETT Contribuyen a la reducción de los costos laborales de la empresa.

Pregunta 1.

Al realizar la contratación mediante las ETT se pueden reducir los costes laborales porque adecuan exactamente la mano de obra necesaria a las necesidades de la empresa según la estacionalidad de su negocio.

Eso es así, y aporta flexibilidad. No existe absentismo (se factura por hora efectivamente trabajada) y el personal no está contratado directamente por su empresa.

Pregunta 2.

La ETT es una herramienta para adecuar la oferta de productos o servicios de su empresa a las demandas de su mercado.

Si y esto también aporta flexibilidad.

H12 Para las empresas el principal papel que juegan las ETT es viabilizar su flexibilidad.

Pregunta 1.

Es la ETT una herramienta válida para dotar de mayor flexibilidad su organización.

Si .

Pregunta 2.

Considera usted que el principal valor añadido que le da una ETT es aumentar la flexibilidad de su empresa.

Si, y para nosotros esto es una evidencia y la principal causa de su uso.

H13. Las ETT facilitan el logro de la eficiencia en relación a la flexibilidad funcional suministrando la FT. adecuada.

Pregunta 1.

La ETT le ayuda a tener siempre la FT adecuada para lograr la eficiencia que requiere su empresa y conseguir mejorar la rentabilidad.

Si, con total seguridad.

Pregunta 2

Le ayuda la ETT a mejorar su rentabilidad por aumentar la flexibilidad laboral.

La flexibilidad siempre aumenta la rentabilidad. Y nosotros usamos la ETT porque estamos absolutamente convencidos que nos aporta flexibilidad.

Pregunta 3

Las ETT son una fuente de captación de personal y selección del mismo que en algunos casos termina convirtiéndose en personal indefinido de la propia empresa.

Si, y lo hemos hecho en numerosas ocasiones. Actualmente tenemos muchas personas indefinidas que anteriormente eran trabajadores de ETT

Pregunta 4

Las ETT es una herramienta para el crecimiento de su empresa y la adecuación a sus necesidades de personal.

Si, sin ninguna duda.